

El Vínculo entre la Confianza Razonada y el Control Subsidiario en las Relaciones Diádicas Intra-organizacionales

José Ángel Brandín Lorenzo

<http://hdl.handle.net/10803/692211>

Data de defensa: 26-07-2024

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESIS DOCTORAL

Título	El Vínculo entre la Confianza Razonada y el Control Subsidiario en las Relaciones Diádicas Intra-organizacionales.
Realizada por	José Angel Brandín Lorenzo
en el Centro	Facultad Internacional de Comercio y Economía Digital La Salle
y en el Departamento	Empresa y Tecnología
Dirigida por	Dr. August Climent Ferrer Dr. José Daniel Barquero Cabrero Dr. Francesc Miralles Torner

*A mi esposa, Concepción, y a mi hijo, Alfonso,
cuya confianza razonada es aliciente y recompensa.*

*Y a todos los optimistas,
que creen que vivimos en el mejor de los mundos,
de un pesimista, que no se resigna a aceptarlo.*

ÍNDICE GENERAL

	<u>Página/s</u>
Agradecimientos	1
Introducción	3
Justificación	8
El Objetivo y las Preguntas de Investigación	17
La Metodología de Investigación	20
Estructura	27
I. El Origen y la Configuración de la Confiabilidad Situacional	29
I.1. Introducción	29
I.2. La Confiabilidad Situacional: Fundamento de la Confianza Razonada	34
I.2.1. La Lógica de las Dimensiones aplicada al Análisis de la Confiabilidad	37
I.2.1.1. La Credibilidad de <i>Alter</i> : Las Cualidades Personales de <i>Alter</i> Esperadas <i>por Ego</i>	47
I.2.1.1.1. La Competencia de <i>Alter</i> para Cumplir el Objetivo y Esperada <i>por Ego</i>	49
I.2.1.1.2. La Integridad del Carácter de <i>Alter</i> Esperada <i>por Ego</i>	55
I.2.1.1.3. La Benevolencia Relacional de <i>Alter</i> hacia <i>Ego</i> y Esperada <i>por este Último</i>	63
I.2.1.2. Las Características Situacionales de la Confiabilidad de <i>Alter</i>	69
I.2.1.2.1. Las Circunstancias Concurrentes en la Situación	70
I.2.1.2.2. La Presumible Intención Estratégica de <i>Alter</i>	71
I.2.1.2.3. Los Motivos Normativos Sociales	81
I.3. Conclusión: Las Dimensiones de la Confiabilidad Situacional de <i>Alter</i>	83
II. La Confiabilidad Situacional y el Oportunismo	87
II.1. Introducción	87
II.2. El Oportunismo en la Teoría de Los Costes de Transacción	89
II.3. El Oportunismo en la Teoría de Agencia	96
II.4. Conclusión: ¿Es la Confianza o la Confiabilidad la Causa de una Potencial Economía de Costes?	100

III.	La Influencia de la Cultura de la Organización, los Grupos y las Normas Sociales en la Confiabilidad Situacional: Los Motivos Normativos Sociales	103
III.1.	Introducción	103
III.2.	Una Cultura Organizativa Abierta a la Confiabilidad Situacional	108
III.3.	Los Grupos y las Expectativas de Confiabilidad	118
III.4.	Los Motivos Normativos Sociales en la Confiabilidad Situacional	126
III.5.	De las Convicciones a la Conducta: El Modelo de la Acción Razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen	137
III.6.	Conclusión: El Cumplimiento Estratégico de las Normas Sociales	147
IV.	La Evaluación del Alcance de la Confiabilidad Situacional Percibida y el Proceso de Focalización que Transforma la Incertidumbre respecto de la Conducta Ajena en el Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada	151
IV.1.	Introducción	151
IV.2.	La Aparente Omisión de la Evaluación del Alcance de la Confiabilidad Situacional Percibida: la 'Confianza Rápida'	158
IV.3.	La Exposición de la Evaluación del Alcance de la Confiabilidad Situacional Percibida a Imperfecciones Replicativas, Limitaciones a la Racionalidad, Heurísticas y Sesgos	162
IV.4.	La Incertidumbre vs. el Riesgo	174
IV.4.1.	La Incertidumbre: Lo que No Sabemos que Desconocemos	174
IV.4.2.	El Riesgo: Lo que Sabemos que Desconocemos	178
IV.5.	Conclusión: El Proceso de Focalización que Transforma la Incertidumbre de la Conducta Ajena en el Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada que Pudiera ser Depositada en <i>Alter</i>	194
V.	La Naturaleza y el Desarrollo de la Confianza Razonada	203
V.1.	Introducción	203
V.2.	La Naturaleza de la Confianza Razonada presente en la Relación Diádica Intra-Organizacional	212
V.2.1.	Definiciones de Referencia de la Confianza Interpersonal: Reseña y Valoración	213
V.2.2.	La Confianza Razonada: Modelo Conceptual y Elementos Caracterizadores	274

**EL VÍNCULO ENTRE LA CONFIANZA RAZONADA Y EL CONTROL SUBSIDIARIO
EN LAS RELACIONES DIÁDICAS INTRA-ORGANIZACIONALES**

iii

V.3.	La Confianza Personal Incondicional y Otros Casos Particulares	285
V.3.1.	La Confianza Defraudada y la Geometría del Fraude	292
V.3.2.	El Posible Restablecimiento de la Confianza Fallida	298
V.3.3.	El Exceso de Confianza Causado por la Reciprocidad Mal Entendida	303
V.3.4.	La Controvertida Relación entre la Confianza y la Desconfianza	311
V.3.4.1	La Coexistencia de la Confianza y la Desconfianza	315
V.4.	Conclusión: El Proceso Camino-Dependiente del Desarrollo de la Confianza Razonada en Función de la Evolución del Alcance de la Confiabilidad Situacional	320
VI.	La Función del Control Formal en el Contexto de los Procesos en las Organizaciones	333
VI.1.	Introducción	333
VI.2.	El Concepto de la Efectividad Aplicado al Control	336
VI.2.1.	El Control Efectivo como Proceso de Aprendizaje	338
VI.3.	La Finalidad Genérica del Control Organizacional: La Mediación en la Cooperación	345
VI.4.	Conclusión: El Control de la Conducta Ajena en el Contexto de los Procesos en las Organizaciones	351
	Conclusión La Función de la Relación de Subsidiariedad entre el Control y la Confianza Razonada en la Gestión del Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada en el Ámbito de el Desarrollo de los Procesos en las Organizaciones	357
	Introducción	357
	Las Posiciones Actuales respecto del Vínculo entre la Confianza Interpersonal y el Control	359
	La Subsidiariedad como Propuesta Integradora para un Mejor Entendimiento de el Vínculo entre el Control y la Confianza Razonada en el Contexto de las Relaciones Diádicas Intra-Organizacionales	363
	Epílogo ¿Se ha de confiar más para ser más virtuoso o se ha de ser virtuoso para poder confiar más?	369
	Bibliografía	371

ÍNDICE DE DIAGRAMAS Y TABLAS

	<u>Página/s</u>
Diagrama 1 Dimensiones de la Confiabilidad Situacional	084
Diagrama 2 Interpretación Esquemática de las Teorías de la Conducta Planeada y de el Modelo de la Acción Razonada	140
Diagrama 3 Viñeta ilustrada	284
Diagrama 4 Modelo de Relación entre la Moderación de la Incertidumbre de la Conducta Ajena y la Gestión del Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada	364
Tabla 1 Definiciones de la Confianza Interpersonal Seleccionadas	215-265
Tabla 2 Características de las Definiciones de la Confianza Interpersonal Seleccionadas	268-273

RESUMEN

La confianza en la acción del otro anhela una certeza imposible, aspiración que encuentra su justificación última en la vulnerabilidad a la cual confiar expone. Desde la experiencia cotidiana podría considerarse a la confianza como la consecuencia de una singular combinación entre el conocimiento y la esperanza en una difusa proporción: conocimiento en tanto que basada en la familiaridad con el otro y en el análisis de las circunstancias concurrentes, esperanza en la medida que se proyecta deliberadamente hacia un futuro considerado probable y deseado. Y ello aun a pesar de que la libertad de aquel en quien se confía –la confianza no se puede imponer ni exigir– priva de certeza al resultado de la acción competente, moral, benevolente y bienintencionada que quien confía razonadamente pronostica y prefiere.

En mayor medida que el control, la confianza interpersonal es un fenómeno insuficientemente investigado del cual no existe una definición generalmente aceptada. Hay un debate abierto que se resiste a la conclusión no menos que a la irrelevancia: si se confía en alguien, algo, en una situación y momento concretos, por qué y en qué medida hacerlo. Esta cuestión acompaña y agrava la ausencia de consenso respecto de la controvertida relación, frecuentemente caracterizada como antitética, entre la confianza y el control, a pesar de la prolongada trayectoria de ambos conceptos, individualmente considerados, como referencias habituales en el ámbito del gobierno y la gestión de las organizaciones.

En el curso de la presente tesis doctoral se ha estudiado el origen, la configuración, la evaluación y la evolución de la que hemos identificado como confiabilidad situacional y que consideramos punto de partida y base de la confianza interpersonal, recurriendo a la lógica de las dimensiones de la confiabilidad y distinguiendo entre las que están relacionadas con las cualidades personales de aquel en quien se habría de confiar y las que han de considerarse características situacionales. También se ha profundizado, específicamente, en la influencia de la cultura y de las normas sociales de la organización y de sus grupos en la confiabilidad situacional del individuo. Adicionalmente, se ha confirmado la compatibilidad del modelo de la confiabilidad situacional propuesto con el de la acción razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen.

Respecto de la confianza interpersonal y la vista de las numerosas definiciones que nos ofrece la literatura general y especializada, se ha evitado aportar una definición adicional con un valor relativo en favor de la conceptualización de la confianza razonada, basada en cinco ideas esenciales que remiten a su vez a una serie de elementos caracterizadores, adaptada al marco y objeto de nuestro análisis: el de las relaciones diádicas presentes en el desarrollo de los procesos en la organización o relaciones diádicas intra-organizacionales. También se ha expuesto la función del control en el contexto organizativo profundizando en su papel como medio para el aprendizaje y analizando su finalidad genérica, que es la mediación en la cooperación.

La originalidad de la conclusión de esta investigación se pone especialmente de manifiesto en nuestra forma de concebir la fase inicial del proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, que damos en denominar ‘focalización’, que le permite a *ego* moderar o acotar su percepción de la incertidumbre respecto de la pronosticada y preferida conducta ajena relacionada con la consecución de un objetivo específico en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, hasta dejarla reducida o focalizada en un riesgo inherente de fallo de la confianza razonada en *alter*. De no resultar tolerable dicho riesgo con base en el alcance de la confianza razonada fundamentado en la atribuida confiabilidad situacional, se requiere la implementación adicional de controles, que hemos calificado como subsidiarios respecto de la confianza razonada, destinados a la mitigación eficaz y eficiente del exceso de riesgo inasumible.

ABSTRACT

Trust in the action of the other aims for an impossible certainty, a yearning which finds its ultimate justification in the vulnerability to which trusting exposes. From everyday experience, trust could be considered as the consequence of a singular combination of knowledge and hope in a diffuse proportion: knowledge insofar as it is based on the familiarity with the other and on the analysis of the concurring circumstances, hope insofar as it is deliberately projected towards a future considered probable and desired. And this even though the trustee's freedom –trust cannot be imposed, nor can it be demanded– deprives of certainty the outcome of the competent, moral, benevolent, and well-intentioned action that the trustor reasonably predicts and prefers.

To a greater degree than control, interpersonal trust is an under-researched phenomenon for which there is no generally accepted definition. There is an open debate that resists conclusion no less than irrelevance: if one trusts someone, something, in a particular situation and at a particular time, why and to what extent to do so. This issue accompanies and aggravates the absence of consensus regarding the controversial relationship, frequently characterized as antithetical, between trust and control, despite the long history of both concepts, individually considered, as frequent references in the field of governance and management of organizations.

In the course of this doctoral thesis, the origin, configuration, evaluation and evolution of what we have identified as situational trustworthiness, which we consider the starting point and basis of interpersonal trust, has been studied, using the logic of the trustworthiness dimensions and distinguishing between those related to the personal qualities of the trustee and those to be considered situational characteristics. Specifically, the influence of the culture and social norms of the organization and its groups on the situational trustworthiness of the individual has also been analysed in depth. In addition, the compatibility of the proposed model of situational trustworthiness with that of reasoned action by Martin Fishbein and Icek Ajzen has been confirmed.

With respect to interpersonal trust and in view of the numerous definitions offered by the general and specialized literature, we have avoided providing an additional definition with a relative value in favour of the conceptualization of reasoned trust, based on five essential ideas that refer in turn to a series of characterizing elements, adapted to the framework and object of our analysis: that of the dyadic relationships present in the development of processes in the organization or dyadic intra-organizational relationships. The function of control in the organizational context has also been presented, delving into its role as a means for learning and analysing its generic purpose, which is the mediation in cooperation.

The originality of the conclusion of this research is particularly evident in our way of conceiving the initial phase of the trustworthiness' scope evaluation process, which we call 'focusing', that allows the trustor to moderate or limit its perception of uncertainty, regarding the probable and preferred behavior of the other related to the achievement of a specific objective in the context of the dyadic intra-organizational relationship, until it is reduced or focused on an inherent risk of failure of the reasoned trust in the trustee. If this risk is not tolerable based on the reasoned trust' scope founded on the ascribed situational trustworthiness, the additional implementation of controls, which we have described as subsidiary with respect to reasoned trust, is required to achieve the effective and efficient mitigation of the intolerable excess of risk.

RESUM

La confiança en l'acció de l'altre anhela una certesa impossible, aspiració que troba la seva darrera justificació en la vulnerabilitat a la qual confiar exposa. Des de l'experiència quotidiana es podria considerar la confiança com la conseqüència d'una combinació singular entre el coneixement i l'esperança en una proporció difusa: coneixement en tant que basada en la familiaritat amb l'altre i en l'anàlisi de les circumstàncies concurrents, esperança en la mesura que es projecta deliberadament cap a un futur considerat probable i desitjat. I això encara que la llibertat d'aquell en qui es confia –la confiança no es pot imposar i tampoc exigir– priva de certesa el resultat de l'acció competent, moral, benvolent i benintencionada que qui confia raonadament pronostica i prefereix.

Més que el control, la confiança interpersonal és un fenomen insuficientment investigat del qual no existeix una definició generalment acceptada. Hi ha un debat obert que es resisteix a la conclusió no menys que a la irrellevància: si es confia en algú, alguna cosa, en una situació i moment concrets, per què i en quina mesura fer-ho. Aquesta qüestió acompanya i agreuja l'absència de consens respecte de la controvertida relació, freqüentment caracteritzada com a antitètica, entre la confiança i el control, malgrat la prolongada trajectòria d'ambdós conceptes, individualment considerats, com a referències habituals a l'àmbit del govern i la gestió de les organitzacions.

En el curs de la present tesi doctoral s'ha estudiat l'origen, la configuració, l'avaluació i l'evolució de què hem identificat com a confiabilitat situacional i que considerem punt de partida i base de la confiança interpersonal, recurrent a la lògica de les dimensions de la confiabilitat i distingint entre les que estan relacionades amb les qualitats personals d'aquell en qui s'hauria de confiar i les que s'han de considerar característiques situacionals. També s'ha aprofundit, específicament, en la influència de la cultura i les normes socials de l'organització i dels seus grups en la confiabilitat situacional individual. Addicionalment, s'ha confirmat la compatibilitat del model de la confiabilitat situacional proposat amb el de l'acció raonada de Martin Fishbein i Icek Ajzen.

Pel que fa a la confiança interpersonal i la vista de les nombroses definicions que ens ofereix la literatura general i especialitzada, s'ha evitat aportar una definició addicional amb un valor relatiu a favor de la conceptualització de la confiança raonada, basada en cinc idees essencials que remetent alhora a una sèrie d'elements caracteritzadors, adaptada al marc i objecte de la nostra anàlisi: la de les relacions diàdiques presents en el desenvolupament dels processos en l'organització o relacions diàdiques intra-organitzacionals. També s'ha exposat la funció del control en el context organitzatiu aprofundint en el seu paper com a mitjà per a l'aprenentatge i analitzant-ne la finalitat genèrica, que és la mediació en la cooperació.

L'originalitat de la conclusió d'aquesta investigació es posa especialment de manifest en la nostra forma de concebre la fase inicial del procés d'avaluació de l'abast de la confiabilitat situacional, que donem a anomenar 'focalització', que permet a ego moderar o acotar la seva percepció de la incertesa respecte de la pronosticada i preferida conducta aliena relacionada amb la consecució d'un objectiu específic en el context de la relació diàdica intra-organitzacional, fins a deixar-la reduïda o focalitzada en un risc inherent de fallada de la confiança raonada en *alter*. Si no és tolerable aquest risc basant-se en l'abast de la confiança raonada fonamentat en l'atribuïda confiança situacional, es requereix la implementació addicional de controls, que hem qualificat com a subsidiaris respecte de la confiança raonada, destinats a la mitigació eficaç i eficient d'aquest excés de risc inassolible.

AGRADECIMIENTOS

En este apartado no puede faltar, en primer lugar, mi querida esposa, quien con paciencia cómplice lleva décadas soportando –en todas las acepciones del término– mis afanes académicos. Ni mi familia, en estos momentos tan lejana en la distancia y tan próxima a la vez; ni los Profesores de la Universidad de La Salle, estimados y admirados; ni todos los amigos buenos que he ido cosechando a ambos lados del Atlántico, gracias a las experiencias y al trabajo compartidos no menos que a las inquietudes comunes, y que no menciono expresamente, pues no podría sobrellevar el sonrojo de omitir a alguien por descuido.

Estoy en deuda con cada uno de ellos y muy especialmente con mis Directores de Tesis, los Doctores José Daniel Barquero Cabrero, August Climent Ferrer y Francesc Miralles Torner, al igual que lo están aquellos a quienes la lectura de este trabajo pudiera en alguna medida ayudar, como diría el Profesor Rafael Alvira, *“a ver cosas nuevas en lo siempre visto y brillo en lo que parecía no tenerlo”*. Todos ellos han contribuido de forma valiosa al contenido y a la conclusión de esta tesis y merecen en su condición de tácitos coautores su justo reconocimiento, si bien cualquier imprecisión, carencia o error en la misma sólo a mí deben ser atribuidos.

Quisiera por último incorporar, al capítulo de los merecidos agradecimientos, una dedicatoria final:

A nuestro hijo Alfonso,
con el deseo de que en la vida
nunca le falte la alegría
que conlleva compartirla.

*La confianza sólo es posible donde la verdad lo es [...].¹
Niklas Luhmann [1968(2014)], p. 66*

INTRODUCCIÓN

La confianza en la acción del otro aspira a una certeza imposible, anhela un sentimiento de seguridad que, en lo más profundo, se remonta a los inicios de la memoria de quien confía y que encuentra su justificación última en la vulnerabilidad a la cual confiar expone. Desde la experiencia cotidiana podría considerarse a la confianza como la consecuencia de una singular combinación entre el conocimiento y la esperanza en una difusa proporción: conocimiento en tanto que basada en la familiaridad con el otro y en la valoración de las circunstancias concurrentes, esperanza en la medida que se proyecta deliberadamente hacia un futuro considerado probable y deseado.

La confianza, atendiendo a la correspondiente expresión en el idioma alemán, no se da, sino que se “regala”², aunque no “ciegamente”³, lo cual invita a considerar la necesidad de que sea libremente aceptada, pues no puede imponerse a nadie un regalo. Esta fórmula ilustra el hecho de que “la base de la confianza interpersonal es la correlación de dos libertades”⁴, según Rudolf Schottlaender, que se manifiestan alternándose tanto al evaluar y dar o negar como aceptar y responder o no a la confianza de la única manera posible, por voluntad propia, pues la confianza no se puede forzar y tampoco exigir. Autonomía la de aquel en quien se confía, que priva de certeza al resultado de la acción competente, moral, benevolente y bienintencionada que quien confía razonadamente pronostica y prefiere.

Una de las más rotundas afirmaciones que ofrece la literatura sobre la confianza es la siguiente constatación por parte de Bart Nooteboom: “La confianza es atemporal. Lo impregna todo y resulta indispensable.”⁵ También Julian B. Rotter suscribe, aunque de forma matizada, su extensa presencia al concluir que “casi todas nuestras decisiones [relacionadas con las personas] implican confiar en alguien.”⁶ Y aun siendo cierto lo anterior, salvo cuando son la indiferencia o la desconfianza las que se manifiestan, hay un debate abierto que se resiste a la conclusión no menos que a la irrelevancia: si se confía en alguien, algo, en una situación y momento concretos, por qué y en qué medida hacerlo.

Otra consideración intrínseca a la confianza, por evidente no menos importante, es la de su implícito desfase temporal que lleva a Peter M. Blau a reservarle un importante papel en el intercambio social que “involucra obligaciones [futuras] no especificadas cuyo cumplimiento depende de la confianza”⁷. Thomas Hobbes, haciendo gala de un pesimismo notorio, trata con crudeza este

¹ Vertrauen ist überhaupt nur möglich, wo Wahrheit möglich ist [...]. (Traducción del autor)

² Regalar la confianza.

Vertrauen schenken. (Traducción del autor)

³ La confianza no se regala ciegamente.

Vertrauen wird nicht blind geschenkt. (Traducción del autor)

⁴ Das zwischenmenschliche Vertrauen beruht auf der Korrelation zweier Freiheiten. Schottlaender, R. [(1957)], p. 21 (Traducción del autor)

⁵ Trust is of all times. It is pervasive and indispensable. Nooteboom, B. [(2002)], p. 1 (Traducción del autor)

⁶ [...] almost all of our decisions involve trusting someone else. Rotter, J. B. [(1971)], p. 442 (Traducción del autor)

⁷ Social exchange [...] involves unspecified obligations, the fulfilment of which depends on trust because it cannot be enforced in the absence of a binding contract. Blau, P. M. [1964(2008)], pp. 112-113 (Traducción del autor)

mismo aspecto al describir la suerte que correría en el estado de naturaleza el cumplimiento de los acuerdos: *“quien cumple primero se confía a su amigo [...] quien cumple primero no tiene seguridad de que el otro cumplirá después, pues los lazos de las palabras son demasiado débiles para refrenar la ambición humana, la avaricia, la cólera y otras pasiones de los hombres”*⁸. Esta misma circunstancia lleva a Niklas Luhmann a considerar *“el problema de la confianza”* como el de una *“arriesgada prestación anticipada”*⁹ y a afirmar que *“quien confía, anticipa el futuro. Obra como si estuviese seguro respecto del futuro. Podría decirse, que el tiempo queda superado o al menos las diferencias temporales.”*¹⁰

Ha transcurrido más de medio siglo desde que Kim Giffin escribiese que *“la confianza, tradicionalmente, se ha visto como un factor en cierta medida místico e intangible, que probablemente desafía una definición detallada”*¹¹ y cuatro décadas desde que Bernard Barber reconociera que en relación con la confianza *“como a otras palabras cargadas emocionalmente [...], nos encontramos en un cenagal verbal y conceptual.”*¹² A tenor de estos antecedentes, apenas sorprende que la confianza sea considerada por Dean Neu *“un concepto sociológico primitivo”*¹³ y por Margaret Levi como *“una palabra comodín para una variedad de fenómenos”*¹⁴, que Mark R. Dikken la describa como una *“metáfora oxidada”*¹⁵ o que Olli Lagerspetz la compare con *“algo parecido a un ángulo ciego en la corriente general de la filosofía analítica.”*¹⁶ De hecho, cuántas veces no habremos sido testigos de como se recurre a este término –o lo habremos utilizado nosotros mismos– cuando, en realidad, se trata de la conformidad, la amistad, el afecto, un deseo, un impulso, la ausencia de alternativas o, incluso, la inocencia, por no decir la credulidad.

En un intento de clarificación, notorio por su dispersión, D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings y Norman L. Chervany identifican entre los múltiples significados de la confianza: *“una conducta, una actitud, una seguridad, una expectativa, una convicción o conjunto de convicciones, una variable disposicional, una variable situacional, una variable estructural, una variable de agencia social, y una variable interpersonal”*¹⁷. A la vista de lo cual, no resulta llamativo que Susan P. Shapiro juzge la

⁸ Hobbes, T. [1651(2005)], pp. 134-135

⁹ Podemos precisar ahora aún más el problema de la confianza como el problema de una arriesgada prestación previa.

Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr fassen als Problem der *riskanten Vorleistung*. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 27 (Traducción del autor)

¹⁰ Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre. Man könnte meinen, er überwinde die Zeit, zumindest Zeitdifferenzen. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 9 (Traducción del autor)

¹¹ Traditionally, trust has been viewed as a somewhat mystical and intangible factor, probably defying careful definition. Giffin, K. [(1967)], p. 104 (Traducción del autor)

¹² As with other emotionally charged words [regarding trust] we are in a verbal and conceptual morass. Barber, B. [(1983)], p. 1 (Traducción del autor)

¹³ Trust is a primitive sociological concept. Neu, D. [(1991)], p. 244 (Traducción del autor)

¹⁴ La confianza es, de hecho, una palabra comodín para una variedad de fenómenos que permiten a los individuos asumir riesgos en el trato con los demás, resolver problemas de acción colectiva, o actuar de forma aparentemente contraria a las definiciones estándar del propio interés.

Trust is, in fact, a holding word for a variety of phenomena that enable individuals to take risks in dealing with others, solve collective action problems, or act in ways that seem contrary to standard definitions of self-interest. Levi, M. (Editado por Braithwaite, V. y Levi, M.) [(1998)], p. 78 (Traducción del autor)

¹⁵ Hemos visto como los intentos de entender el concepto de la confianza han llevado a la identificación de la confianza con lo que hemos calificado como una metáfora oxidada.

We have also seen that attempts to understand the trust concept have led to the identification of ‘trust’ as what we have termed an oxidised metaphor. Dikken, M. R. [(2000)], p. 13 (Traducción del autor)

¹⁶ The notion of trust [...] has remained something of a blind spot in the mainstream of analytical philosophy. Lagerspetz, O. [(1998)], p. 1 (Traducción del autor)

¹⁷ Trust has been defined as: a behaviour (e.g., Zand, 1972); an attitude (Kegan & Rubenstein, 1973); a confidence (Cohen, 1996); an expectancy (Rotter, 1980; Scanzoni, 1979); a belief or set of beliefs (Barber, 1983; Bromiley & Cummings, 1995; Rotter, 1967); a dispositional variable (Rosenberg, 1957; Rotter, 1967, 1980); a situational variable (Johnson-George & Swap,

diversidad de caracterizaciones de la confianza existentes como un “*confuso popurrí*”¹⁸ y Michael Platzköster concluya que “*en la discusión científica-psicológica rige un revoltijo de definiciones y explicaciones de la confianza.*”¹⁹ Lo cual no impide que autores como Gregory A. Bigley y Jone L. Pearce trivialicen las consecuencias de la concurrencia de numerosas interpretaciones de la confianza al “*rechazar la noción de que el uso de múltiples conceptualizaciones de la confianza en la ciencia organizacional haya supuesto un serio obstáculo*”²⁰.

Entre tanto, la siguiente afirmación, realizada en 1998 por Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt y Colin Camerer, no ha perdido ni un ápice de validez: “*A la fecha, no disponemos de una definición académica universalmente aceptada de la confianza.*”²¹ Como también mantiene su vigencia la demanda de Mitchell P. Koza y Arie Y. Lewin, formulada ese mismo año, en el sentido de que: “*la investigación sobre la confianza necesita avanzar más allá de [considerarla] un omnicomprendido residuo en el inexplicado error aleatorio.*”²² En definitiva, la situación no parece haber mejorado sustancialmente desde que T. K. Das y Bing-Sheng Teng constatasen, asimismo en 1998, “*el escaso consenso respecto de la relación entre la confianza y el control*”²³, a pesar de la prolongada trayectoria de ambos conceptos, individualmente considerados, como referencias habituales en el ámbito del gobierno y la gestión de las organizaciones.

En la consideración del vínculo entre la confianza y el control se dan tradicionalmente todo tipo de posiciones intermedias, entre los extremos caracterizados por la incondicional preferencia de sus respectivos partidarios, motivadas por la expectativa de que algún equilibrio entre ambos resulte más representativo de la realidad pese a su presumible inestabilidad. Control y confianza aparecen, las más de las veces, como planteamientos delimitadores el uno del otro, cuando no opuestos, tal y como lo describe Robin Pascal Straub: “*El control se considera inapropiado cuando se ha de confiar, al igual que la confianza se tiene por innecesaria o incluso imposible cuando se ha de controlar.*”²⁴ Si bien, tras esta frecuente caracterización antitética, se vislumbra una relación mucho más compleja y rica en matices que no se agota en los tópicos, tales como, por ejemplo, el presente en la conclusión de Charles Handy en el sentido de que “*la confianza es más barata, pero el control es más seguro*”²⁵, o la sesgada atribución de una eficacia diferencial al control respecto de la confianza, de la cual se hace eco

1982); a structural variable (Fox, 1974; Lewis & Weigert, 1985a,b); a social agency relationship variable (Shapiro, 1987a); and, an interpersonal variable (Rempel, Holmes & Zanna, 1985). McKnight, H. D., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 3 (Traducción del autor)

¹⁸ La conceptualización de la [confianza] ha recibido una considerable atención en los últimos años, teniendo como resultado un confuso popurrí de definiciones aplicadas a distintas unidades y niveles de análisis.

[Trust] conceptualization has received considerable attention in recent years, resulting in a confusing potpourri of definitions applied to a host of units and levels of analysis. Shapiro, S. P. [(1987)], p. 625 (Traducción del autor)

¹⁹ In der wissenschaftlich-psychologischen Diskussion herrscht ein Wirrwarr von Definitionen und Erklärungen von Vertrauen. Platzköster, M. [(1990)], p. 20 (Traducción del autor)

²⁰ [...] we challenge the notion that the use of multiple conceptualizations of trust in organizational science has been a major obstacle [...]. Bigley, G. A. y Pearce, J. L. [(1998)], p. 406 (Traducción del autor)

²¹ To date, we have had no universally accepted scholarly definition of trust. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 394 (Traducción del autor)

²² It is clear that research on trust needs to advance beyond a catch-all residual in the unexplained random error. Koza, M. P. y Lewin, A. Y. [(1998)], p. 261 (Traducción del autor)

²³ [...] there is little consensus regarding the relationship between trust and control. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 495 (Traducción del autor)

²⁴ Kontrolle gilt als unzulässig, wenn vertraut werde; genauso wie Vertrauen unnötig oder gar als unmöglich erscheint, wenn kontrolliert werde. Straub, R. P. [(2013)], p. 3 (Traducción del autor)

²⁵ Trust is cheaper but control is safer, or so we think. Handy, C. [(2015)], p. 136 (Traducción del autor)

una popular cita apócrifa atribuida a Vlademir Ilich (alias Lenin) en el sentido de que “*confiar es bueno, pero controlar es mejor*”²⁶.

Observamos como el debate sobre la naturaleza de la confianza no ha perdido relevancia, como tampoco lo ha hecho su controvertido nexo con el control, pues se observa como las inciertas perspectivas imperantes refuerzan la importancia de un mejor entendimiento del papel de la confianza interpersonal, además de la necesidad de continuar profundizando en el desarrollo de modelos conceptuales y teorías que esclarezcan la lógica de su vínculo con el control en el ámbito organizativo. Pues se viene constatando, en mayor o menor grado, pero prácticamente en todo tipo de organizaciones: la necesidad de procesos de gestión e intercambio de la información²⁷ y del conocimiento²⁸ más rápidos y eficaces; la tendencia a una toma de decisiones más ágil y no por ello menos participativa; la puesta en valor del trabajo en equipo sin perjuicio del reconocimiento a las aportaciones individuales; la reducción de la importancia de las relaciones jerárquicas en la coordinación interna; la presencia de estructuras más descentralizadas y planas; la virtualización de las formas organizativas; junto con la integración de las organizaciones en redes de colaboración de muy diverso alcance. Y es en este contexto, cada vez más dinámico y globalizado, en el cual el aprendizaje – individual y colectivo– y la flexibilidad –estratégica y operativa– se constituyen, mediados por la confianza y el control intra-organizacional²⁹, en elementos imprescindibles en la mejora sostenida del desempeño personal y de la productividad común.

Es también el actual, un entorno caracterizado por evoluciones cada vez menos predecibles y ciclos más breves, en el que cambiar mientras se disfruta del éxito lejos de ser una paradoja es una oportunidad con fecha de caducidad. Tal es así, que la sostenibilidad de las organizaciones depende más que nunca de la colaboración y de la innovación –tanto técnica como organizativa– no menos que del crecimiento, por lo que puede anticiparse que la gestión del equilibrio entre la confianza interpersonal y el control en las relaciones diádicas intra-organizacionales está llamado a jugar, como se verá, un importante papel facilitando, con carácter general: la comunicación transparente³⁰, en un contexto cada vez con menos elementos sociales tangibles³¹ y la transferencia productiva del conocimiento explícito y tácito –especialmente de este último, debido a la dificultad tanto para

²⁶ Lo más parecido a esta sentencia atribuida a Vlademir Ilich (alias Lenin) se encuentra en un escrito suyo titulado *Aventurerismo: “No creer en las palabras, someterlo todo a la más severa indagación: tal es el lema de los obreros marxistas. [...] Sólo los tontos creen en las palabras.”* Ilich, V. [1914(1977)], pp. 272-273

²⁷ [...] datos que hacen la diferencia [...].

[...] data that makes a difference [...]. Davenport, T. H. y Prusak, L. [(1998)], p. 3 (Traducción del autor)

²⁸ El conocimiento es un mix fluido de experiencia, valores, información contextual y perspicacia experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de quienes conocen. En las organizaciones, frecuentemente, se incorpora no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales.

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. Davenport, T. H. y Prusak, L. [(1998)], p. 5 (Traducción del autor)

²⁹ Definimos la *confianza organizacional* como la percepción colectiva de los empleados de la confiabilidad de su organización.

We define *organizational trust* as employees’ collective perception regarding the trustworthiness of their organization. Ping Li, P., Bai, Y. y Xi, Y. [(2011)], p. 372 (Traducción del autor)

³⁰ *Transparencia es la calidad percibida de la intencionalmente compartida información por parte de un emisor.*

Transparency is the perceived quality of intentionally shared information from a sender. Schnakenberg, A. K. y Tomlinson, E. C. [(2016)], p. 1788 (Traducción del autor)

³¹ ¿Puedes llegar a confiar en alguien con quien nunca te has encontrado personalmente y puede que nunca lo hagas?

Can you indeed ever trust someone that you have never met, and may never meet? Handy, C. [(2015)], p. 42 (Traducción del autor)

identificarlo y comunicarlo como para examinarlo críticamente—; la adaptación proactiva frente al cambio organizacional y el diagnóstico, la prevención y la gestión de los problemas y del conflicto; la motivación y la implicación, junto con el compromiso y la identificación con la organización, sus líderes y sus objetivos; la coordinación y la cooperación, dentro de los equipos y en la organización, que adecuadamente combinadas conducen a la colaboración; y la contención del tiempo y los recursos dedicados al aseguramiento y al control, moderando así los costes de transacción internos.

No obstante, la continuidad de estas positivas líneas de desarrollo puede verse truncada por la presencia de elementos que forman parte de la presente realidad social, económica y organizativa, entre otros: la reducción de costes asumida como fin en sí mismo y no como medio para incrementar el valor aportado al cliente; la convulsa deslocalización y fractura de las organizaciones en pos de una mayor flexibilidad y productividad, pero ajenas al impacto social provocado y a la falta de resiliencia de las cadenas de suministro globales; la priorización estratégica con un excesivo foco en el corto plazo, como pobre reacción frente a la naturaleza turbulenta —rápida, compleja, intensa e impredecible— del cambio; la disrupción como coartada frente al fracaso estratégico, obviando el hecho de que no hay nada más obsoleto que lo que está pensado para un futuro que no existirá; la desconfianza inoportuna, que lleva a malgastar recursos, tiempo e ilusión en imponer y resistirse a la microgestión; y el recurso compulsivo al control, consecuencia de una empobrecida visión del ser humano.

Todo lo cual acaba ocasionalmente aglomerado y adaptado al gusto local y al momento en función de consideraciones tácticas y preferencias particulares, además de supuestamente justificado por la creciente presión para gestionar con urgencia recursos cada vez a mayor escala, dejando apenas espacio a motivos no financieros, a una gestión holística del riesgo y a la visión a largo plazo. Y poco parece importar si lo anterior se ve acompañado por la renuncia a la constitución de la empresa como comunidad de personas³², cediendo frente al protagonismo incondicional de lo económico y sucumbiendo a un tipo de liderazgo que tiene en su impermeabilidad a la moral la causa raíz de su fracaso estratégico.

Por todo ello gana en relevancia, si cabe, la mejora de la comprensión de la naturaleza de la confianza, del control y de su relación o vínculo en el seno de las organizaciones y sus procesos, marco estos últimos de las relaciones diádicas intra-organizacionales, lo que nos llevará a concluir este trabajo proponiendo un modelo conceptual para la confianza que constituye una propuesta original que ilustra en el contexto del desarrollo de los procesos en la organización la dinámica entre la confianza interpersonal y el control, más concretamente, entre lo que hemos dado en denominar como ‘confianza razonada’ y ‘control subsidiario’. No en vano, parafraseando³³ a James Lam, la única alternativa en el marco organizacional a la mitigación de la incertidumbre y a la gestión de los riesgos, lo cual también aplica a los relacionados con la conducta humana, es la gestión de las crisis, que suele ser una opción menos eficaz, más cara y muchas veces también más embarazosa ...

³² Citando a Mons. Fernando Ocáriz: “*si la empresa es una comunidad de personas, no es válido juzgarla sólo por una parte de sus resultados, sólo por aquellos que tienen una dimensión económica, en términos de beneficios, rentabilidad, eficiencia o cuota de mercado.*” Argandoña, A. [(2019)], p. 3

³³ A largo plazo, la única alternativa a la gestión del riesgo es la gestión de la crisis — y la gestión de la crisis es mucho más cara, dilatada y vergonzante.

Over the longer term, the only alternative to risk management is crisis management—and crisis management is much more expensive, time consuming, and embarrassing. Lam, J. [2003(2014)], p. 3 (Traducción del autor)

Por lo tanto, una pequeña y prudente paranoia junto con la investigación previa son también recomendables, específicamente en situaciones en las cuales los costes de confiar injustificada o erróneamente son altos.³⁴

Roderick M. Kramer [(2010)], p. 94

Justificación

Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hedjuk, Anna Sankowska y Monika Wantuchowicz subrayan la complejidad del tema que nos ocupa: *“La confianza y el control están soldados entre sí. En una discusión sin fin se debate si son sustitutivos, suplementarios, complementarios o antagonistas (uno elimina al otro).”*³⁵ Quizá esto explique por qué Christel Lane concluye que hay un *“desacuerdo fundamental en la literatura”*³⁶ respecto de la relación entre la confianza y el control, mientras que Zhilin Yang, Chen Zhou y Ling Jiang no dudan elevar la relación entre la confianza y el control a la categoría de *“mito”*³⁷.

Comencemos, en primer lugar, por apuntar la visión mutuamente excluyente del control y de la confianza, en la cual se desplazan o expulsan el uno al otro en una relación caracterizada en la literatura especializada como sustitutiva, según la cual: *“La confianza es innecesaria o imposible allí donde se controla y, por el contrario, el control no se permite cuando se confía.”*³⁸ Otra interpretación de esta propuesta lleva a concluir que *“una actitud controladora socava la base de la confianza”*³⁹, según explica Nootboom. Una lectura extrema de esta misma idea es que el control no sólo excluye a la confianza, sino que incluso implica la presencia de desconfianza, como explica⁴⁰ Trudy Govier. Otra posible versión de la tesis sustitutiva es la que lleva a afirmar a Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer que *“la confianza es [...] un sustituto del control [...]. El control aparece en escena sólo cuando no está presente la confianza adecuada”*⁴¹, aunque esta observación es potencialmente tan confusa, como imprecisa es la acepción descontextualizada de lo adecuado cuando hace referencia a la confianza. También es consistente con la dinámica sustitutiva el prescindir de la confianza en la medida que la exhaustividad de los contratos y la presencia y efectividad de los controles lo hagan posible, tal y como lo expresa, resignadamente, Fred Hirsch cuando escribe que *“cuanto más esté en los contratos, menos puede esperarse sin ellos; cuanto más se deje por escrito, menos quedará para –o se esperará de– la*

³⁴ Thus, a little prudent paranoia and due diligence are also warranted, especially in situations where the costs of misplaced or mistaken trust are high. (Traducción del autor)

³⁵ Trust and control are welded. A never-ending discussion debates whether they are substitutive, supplemental, complementary, or antagonistic (one eliminates the other). Grudzewski, W. M., Hedjuk, I. K., Sankowska, A. y Wantuchowicz, M. [(2008)], p. 57 (Traducción del autor)

³⁶ [...] fundamental disagreement in the literature [...]. Lane, C. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 25 (Traducción del autor)

³⁷ El mito de la confianza y el control [...].

The trust-control myth [...]. Yang, Z., Zhou, C. y Jiang, L. [(2011)], p. 90 (Traducción del autor)

³⁸ Demnach sei Vertrauen dort unnötig oder unmöglich, wo kontrolliert werde und umgekehrt Kontrolle unzulässig, wenn vertraut werde. Straub, R. P. [(2013)], p. 36 (Traducción del autor)

³⁹ Arguments for the thesis of substitutes would be the following: [...] An attitude of control is destructive of the basis of trust. Nootboom, B. [(2002)], p. 11 (Traducción del autor)

⁴⁰ [...] los contratos no pueden sustituir a la confianza y son en el mayor de los casos una estrategia parcial para gestionar la desconfianza

[...] contracts cannot replace trust and are at best a partial strategy for managing distrust. Govier, T. [(1998)], p. 158 (Traducción del autor)

⁴¹ [...] trust is [...] a substitute for control [...]. Control comes into play only when adequate trust is not present. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 399 (Traducción del autor)

*confianza.*⁴² Alternativamente, los contratos podrían quedar relegados a constituir genéricos acuerdos marco, incluso reducidos principalmente a una dimensión simbólica o ritual⁴³, dedicados a facilitar la coordinación a alto nivel, ante la atribución de confianza mutua y prácticamente incondicional entre las partes. Ambas aproximaciones son recogidas por Murnighan, Malhotra y Weber en los términos siguientes:

*Contratos y confianza pueden y, efectivamente, se sustituyen mutuamente. Por ello, la ausencia de confianza sugiere que las partes pueden querer crear un contrato [como medio de control] para especificar sus derechos y responsabilidades [...]. Alternativamente, cuando la confianza es fuerte, las partes pueden no sentir la necesidad de las especificaciones y limitaciones de un contrato. En su lugar podrían ser capaces de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas sin tener que recurrir a las restricciones de un contrato [...].*⁴⁴

Si bien, estos mismos autores acaban reconociendo, que “una cooperación a largo plazo puede requerir el uso simultáneo de contratos y confianza”⁴⁵, lo cual apunta a la existencia de una perspectiva alternativa del vínculo entre la confianza y el control, conocida como complementaria. Aunque antes de proseguir resulta oportuno recordar la advertencia que realiza Nooteboom sobre el tratamiento como sustitutos de la confianza y el contrato – en calidad este último de forma prototípica de control: “Esta básica y en retrospectiva un tanto primitiva idea consiste en que cuando hay confianza no hay necesidad de contrato y de que el contrato se basa en y promueve la sospecha que destruye la base de la confianza. Esto no es tanto erróneo, como seriamente incompleto.”⁴⁶ Una conclusión que este mismo autor junto con Rosalinde Klein Woolthuis y Bas Hillebrand refuerzan al afirmar que “no existe evidencia empírica consistente de que la confianza y el control formal se sustituyan entre sí.”⁴⁷

La propuesta de la complementariedad parte de la posible coexistencia y mutuo refuerzo de la confianza y el control, pero sin asumir necesariamente la presencia de ambos: una relación no exenta de aparentes contradicciones e innegables tensiones, pero que aun así resulta intuitiva, dada la inadecuación de la confianza como solución única frente a determinadas personas, objetivos, situaciones y momentos – con independencia de la lectura que hará quien espera la confianza del otro cuando no la reciba, justificadamente o no, en la medida esperada. A esto se añaden las evidentes limitaciones prácticas tanto de los contratos, en particular, para recoger todos los escenarios y contingencias posibles como del control, en general, para asegurar eficientemente el cumplimiento. La presunción de complementariedad entre la confianza y el control, que también supone reconocer que no son equivalentes, pone igualmente de manifiesto, como argumentan Stephen J. Carson, Anoop Madhok y Tao Wu, su mayor robustez diferencial frente a la volatilidad y la ambigüedad: “la volatilidad

⁴² The more that it is in the contracts, the less can be expected without them; the more you write it down, the less is taken – or expected – on trust. Hirsch, F. [(1978)], p. 87 (Traducción del autor)

⁴³ Los contratos también pueden constituir lo que uno podría denominar un ritual de acuerdo. Contracts may also constitute what one might call a ritual of agreement. Nooteboom, B. [(2002)], p. 133 (Traducción del autor)

⁴⁴ Contracts and trust can and do substitute for one another. Thus, a lack of trust suggests that the parties might want to create a contract to specify their rights and responsibilities (Coffin and Cochran 1982, Sitkin and Roth 1993). Alternatively, when trust is strong, the parties may feel no need for the specifics or constraints of a contract. Instead, they may be able to fulfill a mutually beneficial agreement without having to resort to a contract’s restrictions (Uzzi 1997). Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 298 (Traducción del autor)

⁴⁵ Long-term cooperation may require the simultaneous use of contracts and trust [...]. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 303 (Traducción del autor)

⁴⁶ The basic, in retrospect rather primitive, idea is that when there is trust there is no need for contract, and contract builds on and makes for suspicion, which destroys the basis for trust. This is not wrong so much as seriously incomplete. Nooteboom, B. [(2002)], p. 122 (Traducción del autor)

⁴⁷ [...] there is no consistent empirical evidence that trust and formal control indeed substitute for each other. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 3 (Traducción del autor)

*impulsará el oportunismo bajo formas de contratación formales pero no bajo las relacionales, mientras que la ambigüedad lo hará bajo formas de contratación relacionales pero no bajo las contractuales.*⁴⁸ Lo cual deriva, según los anteriores autores, en el recurso preferente, aunque combinado, a la confianza y al control como forma de gestionar la volatilidad y la ambigüedad, respectivamente. Otra vía para concluir que la confianza y el control pueden e incluso a veces deben coexistir es reconocer que el control requiere o se beneficia de la presencia de una mínima confianza previa –“*subjetiva sensación de suficiente seguridad*”⁴⁹, en expresión de Utz Schäffer–, como plantean Rosalinde Klein Woolthuis, Bas Hillebrand y Bart Nooteboom: “*el contrato puede servir de base para extender en vez de sustituir la confianza.*”⁵⁰

La eventual opción, en su caso, por la caracterización complementaria –que nada establece a priori sobre el punto de equilibrio óptimo entre el control y la confianza cuando concurren–, no agota las posibles derivadas de esta discusión, pues habría de considerarse, asimismo, la cuestión de cuál precede al otro. Autores como Nooteboom se remiten, para ilustrar que no resolver esta última cuestión, al clásico debate de la sustitución frente a la complementariedad: “*La confianza, puede decirse en términos generales, empieza donde el contrato necesariamente termina. Por lo tanto, son complementarios. Por otra parte, la intuición nos dice que cuando la confianza es grande, los contratos pueden ser limitados. Por lo tanto, son sustitutivos.*”⁵¹ Claus Offe se posiciona en este mismo sentido al afirmar que “*la confianza comienza allí donde el alcance de los medios de control terminan o donde decidimos dejar de calcular, imponer y monitorizar*”⁵² y de forma similar presenta Tanja Ripperger esta cuestión: “*Allí dónde los mecanismos contractuales explícitos sólo podrían ser implementados asumiendo costes de transacción prohibitivamente altos, les queda a las partes únicamente la confianza como principio de organización.*”⁵³ Por lo que, planteado en estos términos, estos autores presuponen, igual que otros muchos y más o menos explícitamente, la existencia previa del control frente a la confianza. Aunque podría razonarse en un sentido distinto, como lo hacen, con carácter general⁵⁴, Rosalinde Klein Woolthuis, Bas Hillebrand y Nooteboom, y lo consideramos también nosotros basándonos en argumentos distintos a los de los anteriores autores y al aportado específicamente por Straub: “*Si los riesgos y las demandas de la cooperación superan un umbral no*

⁴⁸ [...] volatility will drive opportunism under formal but not relational contracting, whereas ambiguity will drive opportunism under relational but not formal contracting. Carson, S. J., Madhok, A., y Wu, T. [(2004)], p. 1 (Traducción del autor)

⁴⁹ Una cooperación con sentido en el marco de las acciones de control de diversos agentes sólo es posible en la presencia de una subjetiva sensación de suficiente seguridad de todos los participantes.

Sinnvolle Kooperation im Rahmen von mehrere[n] Akteure umfassenden Kontrollhandlungen ist nur bei einem subjektiven Gefühl hinreichender Sicherheit aller Beteiligten möglich. Schäffer, U. [(2001)], p. 16 (Traducción del autor)

⁵⁰ [...] contract can serve as a basis for extending rather than replacing trust. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 12 (Traducción del autor)

⁵¹ Trust, one might say loosely, begins where contract necessarily ends. Thus, they are complements. On the other hand, intuition tells us that when trust is large, contracts can be limited. Thus, they are substitutes. Nooteboom, B. [(2011)], p. 172 (Traducción del autor)

⁵² Trusting begins where the reach of the media of controls ends, or where we decide to stop calculating, enforcing, and monitoring [...]. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 53 (Traducción del autor)

Vertrauen beginnt dort, wo diese Medien der Kontrolle enden oder wo wir aufhören zu berechnen, zu erzwingen und zu überwachen [...]. Offe, C. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 257 (Traducción del autor)

⁵³ Dort, wo explizite vertragliche Mechanismen nur zu prohibitiv hohen Transaktionskosten implementiert werden können, verbleibt als Organisationsprinzip nur Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern. Ripperger, T. [(1998)], p. 50 (Traducción del autor)

⁵⁴ [...] la confianza puede ser necesitada como requisito para negociar y redactar un contrato complejo. [...] concluimos que la confianza precederá en general a los contratos.

[...] trust may be needed as a precondition for negotiating and drawing up a complex contract. [...] we conclude that trust will in general precede contracts. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2005)], p. 833 (Traducción del autor)

especificado, ya no pueden franquearse con base en la confianza. Los mecanismos de control pueden reducir los riesgos a una dimensión asumible responsablemente.”⁵⁵

Luhmann parece intentar reconciliar las perspectivas sustitutiva y complementaria cuando escribe que:

[...] el dominio de los acontecimientos [mediante el conocimiento y el control] y la confianza no son meros equivalentes funcionales, mecanismos mutuamente sustitutivos para la reducción de la complejidad; si aumenta la complejidad comprensible de los posibles acontecimientos, entonces se ha de recurrir a ambos de forma conjunta y complementaria también en mayor medida.⁵⁶

Y tan cierto es que este autor evita tomar partido en el debate, como que acaba formulando incipientemente una tercera aproximación, conocida como contingente, que apunta a un escenario no menos interesante, como es el que en ciertas situaciones pudiera resultar tan inevitable como oportuna la confluencia de los mencionados efectos sustitutivos y complementarios, en lo cual coincide con Barber⁵⁷. Autor, este último, que ilustra este argumento recurriendo a la aparente paradoja de que *“el objetivo [de fomentar la confianza y hacerla más eficaz] se puede alcanzar en parte mediante el uso más extenso y eficaz de los alternativos y complementarios controles sociales”⁵⁸*. Guido Möllering habla así de la *“dualidad confianza/control”*, constatando que lo que esta *“implica es que ambos asumen la existencia del otro, remiten y se crean el uno al otro, pero permaneciendo irreducibles.”⁵⁹*

Aunque quizá la forma más rotunda de formular esta tesis sea la de Nooteboom, al manifestar que *“dependiendo de las condiciones, yo concluyo que la confianza y el control son tanto complementarios como sustitutivos.”⁶⁰*

[...] los contratos y la confianza son al menos tan complementarios como sustitutivos. La confianza puede y de hecho opera como un sustituto de los contratos detallados, en la medida que estos estén diseñados para excluir al oportunismo. No obstante, puede haber contratos detallados por otras razones, particularmente, como soporte a la memoria, o

⁵⁵ Übersteigen die Kooperationsrisiken und Koordinationsanforderungen einen unspezifischen Schwellenwert, können diese durch Vertrauen nicht mehr überbrückt werden. Kontrollmechanismen können die Risiken auf einen verantwortbaren Umfang reduzieren. Straub, R. P. [(2013)], p. 107 (Traducción del autor)

⁵⁶ Ereignisbeherrschung und Vertrauen sind mitin nicht lediglich funktional äquivalente, einander substituierbare Mechanismen der Reduktion von Komplexität; steigt die erfassbare Komplexität möglicher Ereignisse, dann müssen sie beide komplementär und nebeneinander stärker beansprucht werden. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 19 (Traducción del autor)

⁵⁷ La moderna sociedad americana requiere ambas, más confianza y más de sus alternativas y complementos. Modern American society requires both more trust and more of its alternatives and complements. Barber, B. [(1983)], p. 170 (Traducción del autor)

⁵⁸ Since, paradoxically, this goal [to foster trust and make it more effective] can be achieved in part by making its social control alternatives and complements more extensive and more effective [...]. Barber, B. [(1983)], p. 170 (Traducción del autor)

⁵⁹ Yo propongo una perspectiva dual, que implica que la confianza y el control asumen cada cual la existencia del otro, remiten y se crean el uno al otro, pero permaneciendo irreducibles.

I propose a duality perspective, which entails that trust and control each assume the existence of the other, refer to each other and create each other, but remain irreducible to each other. Möllering, G. [(2005)], p. 284 (Traducción del autor)

[...] hablar de la dualidad confianza/control significa decir, en primer lugar, que no puede tenerse el uno sin el otro [...].

[...] speaking of trust/control duality means to say, first, that you cannot have one without the other [...]. Möllering, G. [(2005)], p. 290 (Traducción del autor)

⁶⁰ [...] depending on the conditions, and I will therefore conclude that trust and control are both complements and substitutes. Nooteboom, B. [(2002)], p. 12 (Traducción del autor)

*para recoger las conclusiones sobre cómo coordinar técnicamente procesos complejos. Estos contratos pueden muy bien complementar la confianza.*⁶¹

Este autor explica, adicionalmente, esta “*compleja relación de contingencia*”⁶² caracterizada, en expresión de Straub, “*por la simultaneidad de efectos potenciadores e inhibidores*”⁶³, de la siguiente manera: “*Dónde te posiciones entre la confianza y el control depende de los riesgos, el grado de mutua dependencia, la experiencia, las diferencias en la ética, el valor intrínseco de la relación, las presiones exteriores, las obligaciones y las responsabilidades en una red de relaciones.*”⁶⁴ Aunque cabe la posibilidad de que esta reflexión, en vez de zanjar esta cuestión, sirva para declararla permanentemente abierta poniendo de manifiesto el siempre rico en matices e interpretaciones, nunca pacífico, vínculo entre la confianza y el control, que remite a la intuición de que si recurrir exclusivamente al control puede resultar excesivamente gravoso, no sería menos arriesgado en ciertas situaciones hacerlo sólo a la confianza.

Tampoco ha contribuido a moderar la interpretación de la controvertida coexistencia de la confianza y el control el que la economía neoclásica haya dado la espalda a la confianza asumiendo la coordinación exclusivamente en base al precio de las transacciones entre sus completamente racionales, perfectamente informados y previsores agentes económicos maximizadores de su propia utilidad. Pese a que Kenneth J. Arrow reconoce que “*es posible que el proceso de intercambio [económico] requiera o al menos se vea en gran medida facilitado por la presencia de [...] confianza*”⁶⁵. Encaje de la confianza, que no puede decirse que haya mejorado sustancialmente en la nueva economía institucional⁶⁶, por mucho que esta supere la interpretación neoclásica de las empresas como funciones de producción para pasar a considerarlas estructuras de gobierno, interpretando el entorno social e institucional como una influencia incentivadora y controladora sobre la conducta del agente. En este contexto opera un prototipo de decisor presumiblemente sin escrúpulos y por tanto difícilmente confiable, que en un entorno incierto se ve obligado a actuar de forma tentativa, debido, tal y como apunta Herbert A. Simon, a las limitaciones humanas en la capacidad de recopilación,

⁶¹ [...] contract and trust are at least as much complements as they are substitutes. Trust can and in fact does indeed operate as a substitute for detailed contracts, in so far as those are designed to foreclose opportunism. However, there may be detailed contracts for other reasons, notably to act as an aid to memory, a record of conclusions how to technically coordinate complex processes. That can very well be complementary to trust. Nooteboom, B. [(2002)], p. 205 (Traducción del autor)

⁶² En consecuencia, se debe partir de una simultaneidad de efectos sustitutos como también complementarios, que se concretan en una compleja relación de contingencia.

Folglich ist von einer Gleichzeitigkeit substituierender als auch komplementärer Effekte auszugehen, die in einem komplexen Kontingenzverhältnis resultieren. Straub, R. P. [(2013)], p. 101 (Traducción del autor)

⁶³ Ihre Beziehung [von Kontrolle und Vertrauen] ist durch die Gleichzeitigkeit begünstigender als auch hemmender Effekte gekennzeichnet. Straub, R. P. [(2013)], p. 107 (Traducción del autor)

⁶⁴ [Bart Nooteboom:] Where you position yourself between trust and control, depends on risks, degree of mutual dependence, experience, difference in ethics, intrinsic value of the relationship, outside pressures, place of a relationship, duties, and responsibilities in a web of relationships. Möllering, G. [(2015)], p. 181 (Traducción del autor)

⁶⁵ Muchos de nosotros consideramos posible que el proceso de intercambio requiera o al menos se vea en gran medida facilitado por la presencia de algunas de estas virtudes (no sólo la verdad, también la confianza, la lealtad y la justicia en futuros acuerdos).

Many of us consider it possible that the process of exchange requires or at least is greatly facilitated by the presence of several of these virtues (not only truth, but also trust, loyalty, and justice in future dealings). Arrow, K. J. (Editado por Phelps, E. S.) [(1975)], p. 15 (Traducción del autor)

⁶⁶ En la economía sirve [el concepto y referencia a las instituciones] tanto para la denominación de constructos corporativos, como para la descripción de normas y pautas de comportamiento. Lo que sigue se basa en un entendimiento de las instituciones que las interpreta como *expectativas sancionadas, que se refieren a las formas de actuar y comportarse de uno o varios individuos*.

In der Ökonomik dient [der Institutionenbegriff] sowohl der Bezeichnung korporative Gebilde als auch der Beschreibung normativer Regeln und Verhaltensmuster. Im folgenden wird ein Institutionenverständnis zugrunde gelegt, welches diese interpretiert als *sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen*. Ripperger, T. [(1998)], p. 24 (Traducción del autor)

procesamiento⁶⁷ y comunicación de la información, incluida la imposibilidad de anticipar correctamente el valor atribuido a las consecuencias futuras⁶⁸, además de a la inevitable escasez⁶⁹ del tiempo y del resto de recursos potencialmente necesarios a este fin. Oliver E. Williamson asume la presencia de esta racionalidad limitada y la del oportunismo, además de la “*criticidad*”⁷⁰ de ciertas transacciones que promueven la aparición de costes de transacción imprevisibles, y considera el recurso a una racional “*confianza calculada*”⁷¹ como “*redundante en el mejor de los casos [y] una contradicción en sus propios términos*”⁷²; pues se supone que a este efecto ya se cuenta con controles e incentivos efectivos adaptados al entorno institucional y transaccional. Relegando así a la confianza, que este autor califica como personal, a la condición de un fenómeno constreñido al ámbito de las “*relaciones muy especiales entre familia, amigos y amantes*.”⁷³ Adicionalmente, la mencionada presunción del oportunismo generalizado –sobre el que más adelante volveremos–, asumida la imposibilidad de detectar ex-ante el grado en el que los agentes económicos no manifestarán esta conducta, lleva a asociar la economía de los costes de transacción intuitivamente a la desconfianza, tal y como el propio Williamson invita a considerar como resultado de “*la toma de conciencia de que los agentes económicos humanos no son totalmente confiables*.”⁷⁴ Parece así, según Tanja Ripperger, que en el mejor de los casos: “*La confianza le sirve a la economía sólo como posible elemento explicativo de la conducta cooperativa, pero sin llegar a ser considerada como un fenómeno a ser explicado*.”⁷⁵

⁶⁷ Los administradores (y todos los demás, al efecto que nos ocupa) tienen en cuenta sólo unos pocos de los factores de la situación considerados como los más relevantes y cruciales. En particular, tratan uno o unos pocos problemas cada vez, ya que los límites en la atención simplemente no permiten atender a todo simultáneamente. [...] La simplificación puede conducir al error, pero no hay otra alternativa realista confrontados con los límites del conocimiento y el razonamiento humanos.

Administrators (and everyone else, for that matter) take into account just a few of the factors of the situation regarded as most relevant and crucial. In particular, they deal with one or a few problems at a time, because the limits on attention simply don't permit everything to be attended to at once. [...] Simplification may lead to error, but there is no realistic alternative in the face of the limits on human knowledge and reasoning. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 119 (Traducción del autor)

⁶⁸ La evaluación [...] está limitada en su precisión y consistencia por el poder del individuo para identificar los diversos elementos de valor en la consecuencia imaginada y atribuirles el mismo peso anticipadamente que el que tendrán para él en la experiencia.

Valuation [...] is limited in its accuracy and consistency by the power of the individual to trace the varied value elements in the imagined consequence and to give them the same weight in anticipation as they will have for him in experience. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 96 (Traducción del autor)

⁶⁹ Sólo en los casos de decisiones extremadamente importantes es posible emplear suficientes recursos para desentrañar una muy intrincada cadena de relaciones causa-efecto.

Only in the cases of extremely important decisions is it possible to bring to bear sufficient resources to unravel a very involved chain of effects. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 95 (Traducción del autor)

⁷⁰ [...] las dimensiones críticas para describir las relaciones contractuales son la incertidumbre, la frecuencia con la que las transacciones ocurren y el grado en que las inversiones son idiosincrásicas.

[...] the critical dimensions for describing contractual relations are uncertainty, the frequency with which transactions recur, and the degree to which investments are idiosyncratic. Williamson, O. E. [(1979)], p. 246 (Traducción del autor)

⁷¹ [...] trust is purportedly made more transparent and operational by treating calculated trust as a subset of calculated risk. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 464 (Traducción del autor)

⁷² Yo argumento que es redundante en el mejor de los casos y puede incluso ser confuso, utilizar el término “confianza” para describir un intercambio comercial para el cual sea han establecido salvaguardas económicas como base de un más eficiente intercambio. La confianza calculadora es una contradicción en sus propios términos.

I argue that it is redundant at best and can be misleading to use the term “trust” to describe commercial exchange for which cost-effective safeguards have been devised in support of more efficient exchange. Calculative trust is a contradiction in terms. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 463 (Traducción del autor)

⁷³ [...] trust [...] is reserved for very special relations between family, friends, and lovers. Such trust is also the stuff of which tragedy is made. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 484 (Traducción del autor)

⁷⁴ Reciprocal or pre-emptive opportunism is not the only lesson to be gleaned from an awareness that human agents are not fully trustworthy. Williamson, O. E. [(1993b)], p. 105 (Traducción del autor)

⁷⁵ Vertrauen dient der Ökonomik alleinfalls als ein mögliches Explanans für kooperatives Verhalten, wird aber nicht selbst als Explanandum –als zu erklärendes Phänomen– betrachtet. Ripperger, T. [(1998)], p. 7 (Traducción del autor)

Y menos aún aportan a un análisis ponderado de esta cuestión las connotaciones impopulares asociadas al control –hasta el extremo de lo “*punitivo y personalmente degradante*”⁷⁶ o “*sinistro y dictatorial*”⁷⁷, como apunta William H. Newman–, equiparando su existencia a la desconfianza:

*[...] se ha considerado el control como una función regulatoria o correctiva, que conecta con aspectos formales y coercitivos. El control ha sido percibido como parte de la “máquina burocrática” con todo lo que esta etiqueta implica. De esta manera, frecuentemente, el control se supone que reprime iniciativas creativas e innovadoras. Estas connotaciones negativas presentan enfáticamente el control como inflexible, excesivamente estable, regulatorio, formal y coercitivo.*⁷⁸

Resulta así cuando menos paradójico que, en contraposición, en el amable imaginario que rodea a la confianza se la llegue incluso a sobreinterpretar de forma superficial como algo incondicionalmente bueno y recomendable, cual bálsamo de Fierabrás social, tal y como entiende Eric M. Uslaner la “*confianza moral*”, con base en su convicción de que “*el mundo es un lugar benigno [y] que la gente alberga generalmente buenas intenciones*”⁷⁹. Mientras, como decíamos, se insiste desde ciertas posiciones, teñidas no pocas veces ideológicamente, en valorar el control como algo a superar por obsoleto, como si se tratase de una reminiscencia taylorista, una patología burocrática, un obstáculo al ágil desarrollo de la actividad o una burda forma de reprimir la creatividad, entre otras caracterizaciones a cada cual más crítica. Desde esta línea argumental parece ignorarse, prescindiendo del realismo oportuno, que el control, presumiendo su eficacia y eficiencia, es una “*acción establecida a través de políticas y procedimientos que contribuye a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos.*”⁸⁰

Enfocarnos en el problema –recurriendo a su caracterización⁸¹ por Karl R. Popper– del vínculo entre la confianza y el control requiere hacerlo previamente en ambos conceptos y desde una aproximación interdisciplinar⁸² que contribuya a consolidar un análisis en el cual ya se ha recalado

⁷⁶ [...] a widespread feeling that controls are always punitive and personally degrading. Newman, W. H. [(1975)], p. xiii (Traducción del autor)

⁷⁷ There is nothing sinister nor dictatorial about such controlling. Newman, W. H. [(1975)], p. 4 (Traducción del autor)

⁷⁸ [...] control as a regulatory or corrective function, which connects to formal and coercive aspects. Control has been viewed as part of the “bureaucratic machine” and all that is implied by that label. As such, control is often thought of as restricting or hampering creative and innovative endeavors. These negative connotations highlight control as inflexible, overly stable, regulatory, formal, and coercive. Cardinal, L. B., Kreutzer, M. y Miller, C. C. [(2017)], p. 20 (Traducción del autor)

⁷⁹ La confianza moral es el cimiento de la sociedad civil. Es [...] un valor que refleja una optimista visión del mundo. Los que confían moralmente creen que el mundo es un lugar benigno, que la gente alberga por lo general buenas intenciones, y que son parte de la misma comunidad moral.

Moralistic trust is the foundation of a civil society. It is [...] a value that reflects an optimistic view of the world. Moralistic trusters believe that the world is a benign place, that other people are generally well motivated, and that they are part of the same moral community. Uslaner, E. M. [(2000)], p. 572 (Traducción del autor)

⁸⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, Apéndice A. Glosario

⁸¹ Las disciplinas se distinguen en parte por razones históricas y por conveniencia administrativa (tales como la organización de las clases y de la agenda) y en parte porque las teorías que construimos para solucionar nuestros problemas muestran la tendencia a desarrollarse en sistemas unificados. Pero toda esta clasificación y distinción es un tema comparativamente menor y superficial. *No somos estudiosos de una materia, sino estudiosos de problemas.*

Disciplines are distinguished partly for historical reasons and reasons of administrative convenience (such as the organization of teaching and of appointments), and partly because the theories which we construct to solve our problems have a tendency to grow into unified systems. But all this classification and distinction is a comparatively unimportant and superficial affair. *We are not students of some subject matter but students of problems.* Popper, K. [1963(2002)], pp. 135-136 (Traducción del autor)

⁸² En la investigación *multidisciplinar*, múltiples disciplinas se enfocan en un tema o problema desde sus perspectivas propias – frecuentemente cada una enfocándose en un aspecto diferente del problema de manera que se mantiene la separación disciplinar. La investigación *interdisciplinar* es más colaborativa e implica distintas disciplinas trabajando juntas con el mismo foco.

desde muchas áreas del conocimiento aportando perspectivas que, por especializadas, tienden a ser parciales, si bien resultan con frecuencia mutuamente enriquecedoras. Hay que mejorar, por tanto, la comprensión de la, según Diego Gambetta, “*elusiva noción de la confianza*”⁸³, pues no debemos resignarnos a considerarla algo que “*parece funcionar de forma misteriosa*”⁸⁴, como apunta irónicamente Uslaner, ni a darla por supuesto esperando que no suceda en el seno de las organizaciones lo ya observado por Annette Baier usualmente: “*Habitamos en un clima de confianza lo mismo que habitamos en una atmósfera y percibimos el primero de la misma manera que lo hacemos con el aire, sólo cuando escasea o se encuentra contaminado.*”⁸⁵ Y conviene hacer especial énfasis en ella dado el vasto análisis disponible respecto del control, con el fin de articular una propuesta esclarecedora respecto del aparente dilema que acompaña la interacción de ambos fenómenos, del equilibrio dinámico que subyace en su relación y de la manera de gestionarlo de forma integral.

Sin embargo, antes de comenzar a explorar las prometedoras posibilidades que el estudio pormenorizado del vínculo entre la confianza y el control presenta, resulta imprescindible precisar el específico y no por ello menos rico contexto social en el cual se producirá en nuestro caso dicho análisis: el de las relaciones diádicas intra-organizacionales, es decir, las relaciones diádicas presentes en el desarrollo de los procesos en la organización, refiriéndonos a esta última, parafraseando⁸⁶ a Paul Hersey y a Kenneth H. Blanchard, en su calidad de comunidad o grupo socialmente delimitado y jerarquizado cuya consecución de objetivos específicos y formalizados exige unos niveles de eficacia y eficiencia en la utilización de recursos en general y en la gestión del esfuerzo colectivo en particular. Y aunque es muy probable que los modelos y las conclusiones que se ofrecen en esta investigación pudieran hacerse extensivas a otros ámbitos, dentro de ciertos límites y con las imprescindibles adaptaciones, optamos por la mencionada acotación del alcance para potenciar la profundidad del análisis y reducir el riesgo de caer en generalizaciones que pudieran dificultar la aplicación práctica de nuestras propuestas en la gestión organizacional. Un entendimiento que, por ejemplo, nos ayude a identificar la incoherencia tras afirmaciones tan sorprendentes como la siguiente declaración de Kenji Miayhara, Presidente Mundial de Sumitomo en 1996, al Wall Street Journal tras haber aflorado dicha corporación pérdidas⁸⁷ en ese mismo año por un valor entre 1,8 y 2,6 millardos de USD causadas por transacciones no autorizadas realizadas durante una década: “*Eso no va a cambiar. Confiamos en*

In *multidisciplinary* research, multiple disciplines focus on a topic or problem from their unique perspectives – often each focusing on a different aspect of the problem in a way that retains disciplinary separation. *Interdisciplinary* research is more collaborative and involves disciplines working together on the same foci. Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M., Shockley, E. y Bornstein, B. H. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 2 (Traducción del autor)

⁸³ [...] the elusive notion of trust [...]. Gambetta, D. [1988(2008)], p. ix (Traducción del autor)

⁸⁴ [...] trust appears to work somewhat mysteriously. Uslaner, E. M. [(2000)], p. 569 (Traducción del autor)

⁸⁵ We inhabit a climat of trust as we inhabit an atmosphere and notice it as we notice air, only when it becomes scarce or polluted. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

⁸⁶ Nuestra definición de una organización es la de un grupo con metas expresas y formalizadas. [...] Las metas organizacionales son objetivos hacia los que se dirigen los insumos, el proceso y el resultado [...].

Our definition of an organization is one in which a group has stated and formal goals. [...] Organizational goals are targets toward which input, process, and output are directed [...]. Hersey, P. y Blanchard, K. H. [1969(1988)], p. 321 (Traducción del autor)

⁸⁷ [...] el gigante japonés Sumitomo Corporation se vio forzado a revelar pérdidas por valor de 1,8 millardos de USD sufridas durante los últimos diez años por transacciones no autorizadas [...]. Agentes en el mercado del cobre y otras personas familiarizadas con el mismo dicen que las pérdidas de Sumitomo es más probable que se aproximen a los 2,6 millardos de USD [...].

[...] forced Japan’s giant Sumitomo Corp. to reveal that it had los \$1.8 billion during the past 10 years in unauthorized trades [...]. Traders and others familiar with the cooper market say Sumitomo’s losses are likely to be closer to \$2.6 billion [...]. McGee, S. y Frank, S. E. en *The Wall Street Journal* del 17 de junio de 1996 (Traducción del autor)

*nuestros empleados, desde el presidente al empleado de primer año. Eso no va a cambiar.*⁸⁸ Porque quizá no hay que cambiar 'eso', es decir, no hay que dejar de confiar en el seno de las organizaciones, pero hubiera sido aconsejable reconsiderar, en este y otros casos de mucha menor gravedad, en qué medida hacerlo ante una persona, objetivo, situación y momento concretos. Específicamente, frente a circunstancias ante las cuales controlar, además de y no en vez de confiar, deja de ser una opción en respuesta a una preferencia personal para convertirse en un ejercicio de prudencia.

⁸⁸ That will not change. We trust our employees, from the president to the first-year employee. That will not change. Sapsford, J. en *The Wall Street Journal* del 17 de junio de 1996 (Traducción del autor)

La conducta social es demasiado compleja, demasiado fluida, para que pueda ser alguna vez comprendida en su conjunto. Estoy agradecido de que sea así, pues si la conducta social fuera simple y regular, sería aterradoramente aburrida. Somos afortunados de que los fenómenos sociales sean lo suficientemente predecibles para intrigarnos con sus fugaces patrones y suficientemente irregulares para proporcionarnos constantes y gratas sorpresas.⁸⁹
Warren Thorngate [(1976)], p. 136

El Objetivo y las Preguntas de Investigación

En mayor medida que el control, la confianza interpersonal es un fenómeno abierto a la investigación –prueba de ello son los centenares de definiciones que contienen en la literatura–, que no puede observarse ni medirse directamente, circunstancia que también ha dificultado la consolidación de una teoría paradigmática. Por esta razón, hemos analizado críticamente numerosas definiciones, modelos y teorías de la confianza, buscando identificar su función en el ámbito organizacional, a la vez que se ha conducido la investigación teniendo muy presente tanto su profundidad teórica como la relevancia práctica necesaria para facilitar la aplicación de sus conclusiones en la gestión.

El análisis se ha centrado en la confianza interpersonal basada en la cognición, pues nuestro entendimiento de la naturaleza y del proceso de la confianza es “*cognitivo subjetivamente racional*”⁹⁰ –utilizando la descripción de Daan van Knippenberg en la que resuena⁹¹ el eco de Herbert A. Simon–, en la medida que quien confía cree que su evaluación del alcance de la confiabilidad de aquel en quien confía es correcta, lo cual es tanto como decir, según Klemens Kappel, que “*la confianza es básicamente una creencia, cuyo contenido es que alguien es confiable en un cierto grado a un cierto respecto [y no] una compleja actitud emocional.*”⁹² En consecuencia, aunque asumimos el potencial de las emociones⁹³ para influir –no siempre de forma consciente– en nuestra interpretación de la realidad y motivar nuestras actitudes y reacciones⁹⁴, estamos en desacuerdo con posiciones como la de Robert

⁸⁹ Social behavior is too complex, too fluid, ever to be comprehended as a whole. I am grateful it is such; if social behavior were simple and regular, it would be frightfully dull. We are fortunate that social phenomena are sufficiently predictable to intrigue us with their transient patterns and sufficiently irregular to provide us with constant and joyous surprise. (Traducción del autor)

⁹⁰ [...] trust research has been strongly dominated by a cognitive approach to trust in which trust is understood as the outcome of a subjectively rational cognitive approach. Knippenberg, D. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 3 (Traducción del autor)

⁹¹ Entonces una decisión puede ser denominada [...] “subjetivamente” racional si maximiza el resultado en base al conocimiento disponible por el sujeto.

Then a decision may be called [...] “subjectively” rational if it maximizes attainment relative to the actual knowledge of the subject. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

⁹² On doxastic accounts, trust is basically a belief, the content of which is that someone is trustworthy to a certain degree and in a certain respect [and not] a complex emotional attitude. Kappel, K. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 124 (Traducción del autor)

⁹³ Las emociones no son simplemente sucesos lineales, sino más bien procesos de retroinformación. La función de la emoción es reestablecer al individuo a un estado de equilibrio cuando sucesos inesperados o inusuales crean un desequilibrio.

Emotions are not simply linear events, but rather feedback processes. The function of emotion is to restore the individual to a state of equilibrium when unexpected or unusual events create disequilibrium. Plutchik, R. [(2001)], p. 347 (Traducción del autor)

⁹⁴ La emoción es una compleja cadena de sucesos holgadamente conectados que comienza con un estímulo e incluye sentimientos, cambios psicológicos, impulsos a la acción y a una conducta específica y dirigida a la consecución de un objetivo.

Plutchik, que considera la confianza como una emoción básica, que en su modelo tridimensional⁹⁵ se opone a la aversión, o la de Bernd Lahno, quien considera que: “*La confianza genuina es una emoción y las emociones no están, por lo general, sujetas a un control racional directo.*”⁹⁶ Adicionalmente, anticipamos que entendemos la confianza interpersonal como una relación tripartita –*ego*, el objetivo a confiar y *alter*–, sin infravalorar por ello la importancia de la situación y del momento, al efecto de establecer el alcance de la confiabilidad que servirá de base, en su caso, a la posible conducta confiada.

El objetivo de esta investigación es el estudio del vínculo entre la confianza interpersonal y el control en las relaciones diádicas intra-organizacionales, a cuyo efecto se han abordado las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el origen y cómo se configura y evalúa la confiabilidad de aquel en quien se considera confiar y en la cual se fundamenta, en su caso, la correspondiente confianza interpersonal presente en la relación diádica intra-organizacional?
- ¿Qué entendimientos y definiciones de la confianza interpersonal existen y cuáles son sus principales características?
- ¿Qué modelo conceptual de la confianza interpersonal se adecúa mejor a las relaciones diádicas intra-organizacionales?
- ¿Cuál es la relación entre la incertidumbre respecto de la conducta ajena y la confianza interpersonal dirigida a la consecución de un objetivo que es confiado a alguien en una situación y momento concretos, en el contexto de una relación diádica intra-organizacional?
- ¿Cuál es el vínculo entre la confianza interpersonal y el control presentes en la relación diádica intra-organizacional?

Constituyendo la respuesta a esta última pregunta el objetivo general de la presente investigación.

La respuesta a la primera de las anteriores preguntas ha consistido en el desarrollo de una configuración particular de los antecedentes o dimensiones de la confiabilidad situacional, punto de partida y base de la confianza interpersonal, especialmente adecuada a la realidad de las relaciones diádicas intra-organizacionales. Respecto de la confianza interpersonal y la vista de las numerosas definiciones⁹⁷ que nos ofrece la literatura general y especializada –muchas incompletas, pocas originales y ninguna definitiva–, se ha evitado aportar una definición adicional con un valor relativo en favor de la conceptualización –entendiendo por tal, “*las ideas generales sobre la esencia central*”⁹⁸– de la confianza razonada, basada en cinco ideas esenciales que remiten a su vez a una serie de elementos caracterizadores, también particularmente adaptada al ámbito y objeto de nuestro análisis. La originalidad de la conclusión de esta investigación se pone especialmente de manifiesto en nuestra

Emotion is a complex chain of loosely connected events that begins with a stimulus and includes feelings, psychological changes, impulses to action and specific, goal-directed behavior. Plutchik, R. [(2001)], pp. 345-346 (Traducción del autor)

⁹⁵ El modelo tridimensional del autor describe las relaciones entre los conceptos de la emoción, que son análogos a los colores en una rueda de color. [...] Los ocho sectores están diseñados para indicar que hay ocho dimensiones primarias de la emoción [...].

Author's three-dimensional circumplex model describes the relations among emotion concepts, which are analogous to the colors on a color wheel. [...] The eight sectors are designed to indicate that there are eight primary emotion dimensions [...]. Plutchik, R. [(2001)], p. 349 (Traducción del autor)

⁹⁶ Genuine trust is an emotion and emotions are, in general, not subject to direct rational control. Lahno, B. [(2001)], p. 172 (Traducción del autor)

⁹⁷ [...] definiciones – las específicas y precisas fronteras que delimitan lo que es o lo que no es [...].

[...] definitions – the specific and precise boundaries that delineate what is or is not [...]. PytlikZillig, L. M. y Kimbrough, C. D. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 18 (Traducción del autor)

⁹⁸ [...] conceptualizations – the general ideas about the central “essence” [...]. PytlikZillig, L. M. y Kimbrough, C. D. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 18 (Traducción del autor)

forma de concebir la fase inicial del proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, que damos en denominar ‘focalización’, que le permite a *ego* moderar o acotar su percepción de la incertidumbre respecto de la pronosticada y preferida conducta ajena relacionada con la consecución de un objetivo específico en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, hasta dejarla reducida o focalizada en un riesgo inherente de fallo de la confianza razonada en *alter*. De no resultar tolerable dicho riesgo con base en el alcance de la confianza razonada fundamentado en la atribuida confiabilidad situacional, se requiere la implementación adicional de controles, que hemos calificado como subsidiarios respecto de la confianza razonada, destinados a la mitigación eficaz y eficiente del exceso de riesgo inasumible.

Finalmente, quedan apuntadas como futuras vías de investigación aquellas que contribuyan a refutar, analizar críticamente, precisar o desarrollar: la configuración de la confiabilidad situacional; el funcionamiento del proceso de focalización; la conceptualización de la confianza razonada; el modelo del vínculo subsidiario entre la confianza razonada y el control formal; la generalización de cualquiera de estas propuestas a otras relaciones o ámbitos vinculados o ajenos a la relación diádica intra-organizacional; al igual que su validación en el contexto de una organización concreta a modo de estudio de caso o, alternativamente, en varias organizaciones, lo que permitiría –enfaticando el conocimiento de tipo ‘emic’⁹⁹– realizar un análisis comparativo con un trasfondo cultural. También puede resultar interesante profundizar en el fenómeno del restablecimiento de la confianza razonada fallida y, particularmente, en la forma más adecuada de conseguirlo desde la particular óptica de la causa atribuida al fallo previo. De igual modo, cabe investigar qué cambios positivos y genuinos en la conducta de quien confía pueden –y, en su caso, cómo– potenciar la confiabilidad de aquel en quien se confía; al igual que la manera en la cual el diseño del control puede afectar positiva o negativamente la confiabilidad de quien es controlado debido a implicaciones cognitivas, motivacionales y / o emocionales. Y no menos prometedora nos parece la elaboración de una aproximación específica a la desconfianza razonada.

⁹⁹ [...] las visiones subjetivas de los individuos y [...] los significados de las mismas en el marco del contexto social. Dado que se trata de conocimiento “emic”, es lógico inferir que estamos tratando con un saber problemático cargado de significaciones personales, sociales, ideológicas y valorativas. González Monteagudo, J. [(2001)], p. 238

Los modelos conceptuales suelen desarrollarse por los investigadores en base a su entendimiento del fenómeno investigado y en ellos los constructos y las relaciones se expresan en línea con la perspectiva del investigador. Estos modelos son comprobados y las revisiones son incorporadas y recomendadas para la futura investigación.¹⁰⁰

N. Elangovan y Raju Rajendran [(2015)], p. 3

La Metodología de Investigación

Comenzamos recordando que las dos respuestas clásicas alineadas con las tradiciones positivista y constructivista a la cuestión de las aproximaciones básicas a la teoría del conocimiento son, respectivamente, la inducción con base en los datos observados y la falsación¹⁰¹ deductiva recurriendo a la teorización y eventual posterior refutación¹⁰² de la hipótesis. Y es que, siguiendo a Popper, aunque una teoría científica nunca puede probarse de forma absoluta, lo cual es tanto como decir que nunca puede considerarse definitivamente cierta o verdadera, sí se puede intentar refutar poniendo a prueba su validez; salvo que se recurra a la argucia de *“immunizarla contra la refutación empírica”*¹⁰³, en expresión de este mismo autor, mediante subrepticias *“hipótesis suplementarias”*¹⁰⁴ destinadas a este fin. No obstante, son también numerosos los investigadores que son partidarios de una posición mixta o multiparadigmática¹⁰⁵, la cual suscribimos, ante la inabarcable complejidad de una realidad social compuesta tanto por hechos objetivos como por significados subjetivos.

Dennis A. Gioia y Evelyn Pitre ofrecen una breve a la par que ilustrativa definición de lo que es una teoría: *“una coherente descripción o explicación de fenómenos observados o*

¹⁰⁰ Thus, conceptual models are usually developed on the researchers' understanding of the research phenomenon where the constructs and relationships are expressed on the line of researcher's perspective. These models are then tested and the revisions are incorporated and recommended for further research. (Traducción del autor)

¹⁰¹ *Es a través de la falsación de nuestras suposiciones que entramos en contacto con la 'realidad'.*

It is through the falsification of our suppositions that we actually get in touch with 'reality'. Popper, K. R. [1972(1994)], p. 360 (Traducción del autor)

¹⁰² Mencionamos como contrapunto a la propuesta falsacionista popperiana, la postura contraria de Thomas Kuhn, quien plantea alternativamente que la ciencia avanza por medio de la adopción de paradigmas irrefutables acordados como vigentes por la élite de la comunidad investigadora imperante y utilizados como modelos para futuras investigaciones que se van desarrollando y completando hasta que, finalmente, una crisis causada por la acumulación de anomalías no resueltas los desplaza y sustituye por otros. La revolución se da entonces, cuando se encuentra un paradigma alternativo, radicalmente diferente y abanderado por distintos científicos. Imre Lakatos, discípulo de Popper, trata de encontrar un equilibrio entre las posiciones de Popper y Kuhn e introduce los llamados programas de investigación, conjunto o sucesión evolutiva de teorías emparentadas y mejoradas que comparten un núcleo común inmodificable, que sí están expuestos a crítica y en última instancia a ser abandonados en favor de un concurrente programa de investigación rival. De tal suerte que, según Lakatos, la falsación de una teoría se produce más por otra teoría que por los propios hechos.

¹⁰³ [...] *las refutaciones empíricas podrían ser siempre evitadas.* Siempre sería posible *'immunizar'* cualquier teoría contra la crítica.

[...] *empirical refutations could always be avoided.* It was always possible to *'immunize'* any theory against criticism. Popper, K. R. [1972(1994)], p. 30 (Traducción del autor)

¹⁰⁴ Es, por supuesto, posible salvar una teoría falsada por medio de hipótesis suplementarias [como las de los epiciclos]. Pero este no es el camino del progreso de las ciencias. La reacción apropiada frente a la falsación es buscar nuevas teorías que puedan probablemente ofrecernos un mejor entendimiento de los hechos.

It is of course always possible to save a falsified theory by means of supplementary hypotheses [like those of epicycles]. But this is not the way of progress in the sciences. The proper reaction to falsification is to search for new theories which seem likely to offer us a better grasp of the facts. Popper, K. R. [1972(1994)], p. 360 (Traducción del autor)

¹⁰⁵ [...] un paradigma es un punto de vista, una perspectiva, un principio rector, un sistema de creencias. Los paradigmas no pueden ser probados ni desmentidos, sino que conducen al desarrollo de teorías que son probables. Dunn, R. [(2007)], p. 8.1 (OpenStax)

*experimentados.*¹⁰⁶ Esta propuesta, elegante en su sencillez, ayuda a entender el relativo consenso en la literatura respecto de lo que una “buena teoría”¹⁰⁷ científica debe ser, circunstancia que contrasta con la amplia disparidad de criterios a la hora de establecer la mejor forma de desarrollarla en el ámbito de las ciencias sociales. Katinka M. Bijlsma-Frankema y Rousseau, incorporando propuestas de diversos autores, identifican cuatro “criterios de calidad”¹⁰⁸ en las teorías científicas sociales: la generalización del ámbito de aplicación, la parsimonia de su sintaxis, la precisión de sus predicciones y la sistematicidad teórica, aunque este último, más que un cuarto criterio, es un principio que relaciona los tres primeros. Consideración esta que lleva a Warren Thorngate a identificar la sistematicidad teórica con un “impostulado”¹⁰⁹ –como lo da en llamar este autor con finísima ironía– pues: “Es imposible que una explicación de la conducta social sea simultáneamente generalizable, simple y precisa.”¹¹⁰

*Podemos formular explicaciones de la conducta humana que son simples y precisas, pero para hacerlo debemos necesariamente restringir nuestras explicaciones a un dominio limitado de personas, situaciones o respuestas. [...] Alternativamente, podemos formular explicaciones de la conducta humana que son simples y generalizables, pero para hacerlo hemos de renunciar a la precisión, bien siendo vagos en nuestras definiciones o manteniendo la precisión a costa de reducir la bondad del encaje del modelo con la realidad. [...] Las teorías generalizables y precisas de la conducta social deben ser necesariamente complejas.*¹¹¹

¹⁰⁶ We broadly define *theory* as any coherent description or explanation of observed or experienced phenomena. Gioia, D. A. y Pitre, E. [(1990)], p. 587 (Traducción del autor)

¹⁰⁷ Una ‘buena teoría’ en las ciencias sociales debe reunir los siguientes criterios: debe ser (a) refutable, (b) lógicamente coherente, (c) operacionable, (d) útil y (e) poseer suficiente potencia explicativa en términos de alcance y comprensividad. Idealmente, “una buena teoría debería tener valor explicativo y también predictivo” [...].”

A ‘good’ theory in the social sciences should meet the following criteria: it must be (a) falsifiable, (b) logically coherent, (c) operationalizable, (d) useful and (e) possess sufficient explanatory power in terms of scope and comprehensiveness. Ideally, “good theory should have both explanatory value as well as predictive value” [...]. Jonker, J. y Pennink, B. [(2010)], p. 46 (Traducción del autor)

¹⁰⁸ [...] (1) precision (representación consensuadamente válida del mundo del agente); (2) generalización; y (3) simplicidad. [...] utilizando los puntos 1 a 3 anteriores junto con (4) la sistematicidad teórica (parsimonia, poder explicativo, y acumulación [de entendimientos]) para representar los criterios de calidad para la teoría y la evidencia científicas.

[...] (1) accuracy (consensually valid representation of the actor’s world); (2) generality; and (3) simplicity. [...] using points 1-3 above along with (4) theoretically systematic (parsimony, explanatory power, accumulation [of understandings]) to represent the quality criteria for scientific theory and evidence. Bijlsma-Frankema, K. y Rousseau, D. M. (Editado por Jyon, F., Möllering, G. y Saunders, M. N. K.) [(2012)], p. 260 (Traducción del autor)

¹⁰⁹ La afirmación de [Edmund] Whittaker es que los postulados de impotencia (denominados en adelante impostulados) pueden ocurrir con frecuencia creciente a medida que una rama de la ciencia se desarrolla [...] el impostulado constituye por definición una afirmación de lo que no se puede hacer [...]. Los impostulados [...] pueden también servir para templar las que de otro modo serían propuestas filosóficas dogmáticas y para redirigir o finalizar esfuerzos de investigación desorientados o infructuosos. [...] Los límites definen potenciales; las afirmaciones sobre lo que no se puede hacer nos proporcionarán un mejor entendimiento de lo que puede y debe hacerse.

It is [Edmund] Whittaker’s contention that postulates of impotence (hereafter called impostulates) may occur with increasing frequency as any branch of science develops [...] the impostulate by definition constitutes a statement of what cannot be done [...]. Impostulates [...] may also serve to temper otherwise dogmatic philosophical propositions and to redirect or terminate otherwise misguided or fruitless research efforts. [...] Limits define potentials; statements of what cannot be done will give us a better understanding of what can and should be. Thorngate, W. (Editado por Strickland, L. H., Aboud, Frances E. y Gergen, K. J.) [(1976)], pp. 121-122 (Traducción del autor)

¹¹⁰ *It is impossible for an explanation of social behavior to be simultaneously general, simple, and accurate.* Thorngate, W. (Editado por Strickland, L. H., Aboud, Frances E. y Gergen, K. J.) [(1976)], p. 126 (Traducción del autor)

¹¹¹ We may formulate explanations of human behavior that are simple and accurate, but to do so we must necessarily restrict our explanations to a limited domain of persons, situations, or responses. [...] Alternatively, we may formulate explanations of human behavior which are simple and general, but to do so we must relinquish accuracy, either by becoming vague in our definitions or by maintaining their precision and decreasing goodness of fit. [...] General, accurate theories of social behavior must necessarily be complex. Thorngate, W. (Editado por Strickland, L. H., Aboud, Frances E. y Gergen, K. J.) [(1976)], pp. 126-127 (Traducción del autor)

Ante este dilema y frente a la aspiración de plantear una propuesta suficientemente precisa en la predicción y no excesivamente compleja en la operación, en términos de su número de variables y la complejidad de sus operaciones, nos ha parecido coherente limitar la posibilidad de generalización acotando el alcance de nuestro análisis y propuesta a las mencionadas relaciones diádicas intra-organizacionales.

Susan A. Lynham afirma, que *“la construcción de una buena teoría debe proporcionar dos tipos de conocimiento: conocimiento del proceso, por ejemplo, en forma de una mejor comprensión de cómo funciona algo y lo que significa, y conocimiento de los resultados, habitualmente en forma de conocimiento explicativo y predictivo”*¹¹². A este fin, esta misma autora propone, dentro de su aproximación multiparadigmática a la construcción de teorías científicas, incorporar a dicha preparación *“el desarrollo de un marco conceptual”*¹¹³ informado que es fundamental para la investigación conducente a la construcción de teorías¹¹⁴ y que *“frecuentemente adopta la forma de un modelo y / o metáfora que es desarrollado por el científico en base a su conocimiento y experiencia del fenómeno, asunto o problema en cuestión”*¹¹⁵. Tomando como punto de partida una definición eminentemente práctica de lo que es un modelo¹¹⁶¹¹⁷ –en su condición de representación abstracta, esencial, válida y útil para un propósito concreto de un fenómeno real–, podemos afirmar que es un constructo utilizado en la investigación para:

- identificar y explicar los elementos clave – variables, factores o dimensiones, las interdependencias entre los anteriores, las condiciones operativas, el alcance de aplicación y las predicciones o resultados esperados;
- poner de manifiesto propiedades características;
- establecer hipótesis y proponer relaciones óptimas entre las variables de entrada y salida;

¹¹² Good theory building should result in two kinds of knowledge: outcome knowledge, usually in the form of explanative and predictive knowledge, and process knowledge, for example, in the form of increased understanding of how something works and what it means [...]. Lynham, S. A. [(2002)], p. 223 (Traducción del autor)

¹¹³ [Conceptual] significa: ‘basado en conceptos mentales’. Estos conceptos de la mente representan de alguna manera paradigmas y son, en consecuencia, fundamentalmente teóricos. Esta noción, adicionalmente, hace referencia a la ‘completitud’ – cuando realizas un concepto de algo esto implica de algún modo que lo abarca o que es completo. [Conceptual] means: ‘based on mental concepts’. These concepts of the mind represent in a way paradigms and are, thus, fundamentally theoretical. The notion, furthermore, contains a reference to ‘wholeness’ – when you make a concept of something it implies it is a kind of encompassing or complete. Jonker, J. y Pennink, B. [(2010)], p. 43 (Traducción del autor)

¹¹⁴ [...] the development of an informed conceptual framework is fundamental to all theory-building research. Lynham, S. A. [(2002)], p. 232 (Traducción del autor)

¹¹⁵ [The conceptual framework] often takes the form of a model and / or metaphor that is developed from the theorist’s knowledge of and experience with the phenomenon, issue, or problem [...]. Lynham, S. A. [(2002)], p. 232 (Traducción del autor)

¹¹⁶ [Un modelo es] un esquema que, para una cierta familia de cuestiones, es considerado como una representación de una clase de fenómenos que un observador ha extraído con más o menos cuidado de su entorno para ayudar en una investigación y facilitar la comunicación [...]. Un esquema es una descripción mental (interiorizada) o figurativa (diagramas, fórmulas matemáticas, etc.) reducida a las características esenciales y con carácter simbólico [...].

[A model is] a schema which, for a certain family of questions, is considered as a representation of a class of phenomena that an observer has more or less carefully removed from their environment to help in an investigation and to facilitate communication [...]. A schema is an (interiorized) mental or figurative (diagrams, mathematical formulae, etc.) description reduced to essential features and having a symbolic character [...]. David, A. [(2001)], p. 461 (Traducción del autor)

¹¹⁷ El propósito del modelo es permitirnos una mejor gestión de la enorme complejidad de la vida. Utilizando modelos, vemos y comprobamos cómo funcionan las cosas y podemos incluso predecir que sucederá en el futuro. La eficacia de un modelo puede juzgarse por lo bien que funciona, y por lo consistente que es como sistema mecánico o filosófico. Las personas se identifican estrechamente con sus modelos, pues estos también forman la base para la conducta. [...] Todos los modelos teóricos son incompletos. Por definición, son abstracciones y por ello prescinden de ciertos aspectos.

The purpose of the model is to enable the user to do a better job in handling the enormous complexity of life. By using models, we see and test how things work and can even predict how things will go in the future. The effectiveness of a model can be judged by how well it works, as well as how consistent it is as a mechanical or philosophical system. People are very closely identified with their models, since they also form the basis for behavior. [...] All theoretical models are incomplete. By definition, they are abstractions and therefore leave things out. Hall, E. T. [1976(1981)], pp. 13-14 (Traducción del autor)

- ilustrar el efecto de los cambios o intervenciones sobre el modelo para facilitar la toma de decisiones – “*el modelo como herramienta de diagnóstico y agente del cambio*”¹¹⁸;
- presentar y facilitar la comprensión de una compleja idea o teoría intermedia; e
- invitar al análisis crítico del mismo.

Darek M. Eriksson asegura que: “*La construcción de modelos es necesariamente la construcción de conocimiento.*”¹¹⁹ En tanto que Ann R. J. Briggs describe la utilización de modelos en la investigación como “*una herramienta para el análisis, el desarrollo de teorías y la toma de decisiones mediante la discusión de su relevancia para conceptos clave de la investigación y mediante la presentación de un ejemplo extendido con base empírica*”¹²⁰:

*En la investigación positivista, la utilización de modelos sería parte de la búsqueda de verdades definitivas, basadas en hechos verificables; un modelo construido con éxito presentaría el entendimiento actual de dichas verdades. Los investigadores que adoptan una posición interpretativista –en la que no hay verdades absolutas a encontrar, pues las personas experimentan y construyen la realidad de forma individual y subjetiva– utilizarían los modelos para describir el entendimiento del investigador de la complejidad del fenómeno estudiado visto desde ‘el punto de vista de los que lo viven’ [...].*¹²¹

Con base en la propuesta¹²² de Robert Dubin, autores como Elwood F. Holton III y Janis S. Lowe plantean un proceso¹²³ de investigación general para el desarrollo de teorías que ha sido adaptado por Elangovan y Rajendran para su aplicación en la construcción de modelos conceptuales,

¹¹⁸ The power of the model as a diagnostic tool and an agent for change [...]. Briggs, A. R. J. [(2007)], p. 598 (Traducción del autor)

¹¹⁹ The construction of models is necessarily the construction of knowledge. Eriksson, D. M. [(2003)], p. 203 (Traducción del autor)

¹²⁰ [Models] as a tool for analysis, theorising and decision making by discussing its relevance to key research concepts, and by presenting an extended empirically-based example [...]. Briggs, A. R. J. [(2007)], p. 590 (Traducción del autor)

¹²¹ In positivist research, the use of models would be part of a search for definitive truths, based upon verifiable facts; a successfully constructed model would present current understanding of those truths. Researchers adopting an interpretivist stance –that there are no absolute truths to be found, but that people experience and construe reality individually and subjectively– would use models to depict the researcher’s understanding of the complexity of the phenomenon studied, seen from ‘the point of view of those who live it’ [...]. Briggs, A. R. J. [(2007)], pp. 590-591 (Traducción del autor)

¹²² El modelo de Dubin donde mejor encaja es en el paradigma funcionalista. [...] Situar a Dubin dentro del paradigma funcionalista tiene diversas importantes implicaciones a la hora de desarrollar un proyecto de investigación. En primer lugar, es crítico entender que este método es una aproximación deductiva de construcción de teorías. En una aproximación deductiva [...] la teoría primero es desarrollada como una hipótesis basada en la lógica y en lo que se conoce de los constructos. Por lo tanto, la teoría es una representación propuesta de la realidad, no derivada puramente de los datos sobre los conceptos que se propone representar. Posteriormente, la teoría es sometida a comprobación para determinar si responde con precisión a la realidad.

Dubin’s model bests fit within the functionalist paradigm. [...] Locating Dubin within the functionalist paradigm has several important implications for developing a research project. First, it is critical to understand that this method is a deductive theory building approach. In a deductive approach [...] the theory is first developed as a hypothesis based on logic and what is known about the constructs. Thus, the theory is a proposed representation of reality, not derived purely from data about concepts it is proposed to represent. Later the theory is subjected to testing to determine if it accurately portrays reality. Holton III, E. F. y Lowe, J. S. [(2007)], p. 302 (Traducción del autor)

¹²³ [...] un proceso iterativo en el que se considera la investigación previa, utilizándola allí dónde resulta apropiado, hipotetizando más allá de lo conocido y comprobando la lógica de las extensiones hasta que emerge una nueva teoría. [...] Se puede argumentar que la teoría deductiva tiene el mayor potencial para hacer avanzar a la ciencia porque frecuentemente propone nuevos constructos y relaciones que incitan a otros investigadores a realizar nuevas investigaciones empíricas para verificar la teoría.

[...] an iterative process of considering prior research, utilizing it where appropriate, hypothesizing extensions beyond what is known, and testing the logic of the extensions until new theory emerges. [...] It can be argued that it is deductive theory that has the greatest potential for advancing science because it often proposes new constructs and relationships that spur other researchers to conduct new empirical research to verify the theory. Holton, E. F. y Lowe, J. S. [(2007)], p. 302 (Traducción del autor)

que se caracteriza por las siguientes fases¹²⁴ y que hemos aplicado como guía en nuestra investigación cualitativa:

1. *“Entendimiento del fenómeno.”*: Lo cual incluye, además de la curiosidad y creatividad necesarias, una inicial revisión orientativa de la literatura junto con enfocadas conversaciones con expertos que proporcionan un primer entendimiento del fenómeno desde distintas perspectivas, al efecto de concretar el objeto del estudio.
2. *“Identificación y revisión [crítica y en profundidad] de la literatura [relevante].”*: Según Arlene Fink: *“Una revisión de la literatura para la investigación es un método sistemático, explícito y reproducible para identificar, evaluar y sintetizar el conjunto existente de trabajo completado y registrado por investigadores, académicos y expertos.”*¹²⁵
3. *“Análisis del constructo [y generación de la propuesta inicial].”*: Partiendo del tratamiento en la literatura y de las investigaciones disponibles sobre el fenómeno, se valoran y analizan posibles nuevos modelos o interrelaciones, también con base en la experiencia.
4. *“Desarrollo de un modelo inicial.”*: Lo cual implica la identificación de los elementos, variables o dimensiones del modelo, las interrelaciones entre los anteriores atendiendo a la naturaleza causal o correlacional de estas, los límites o fronteras del modelo, es decir, las condiciones bajo las cuales el modelo es operativo, el flujo del proceso y los consiguientes resultados, entre ellos, las predicciones.
5. *“Evaluación del modelo.”*: Contrastado con base en criterios como los siguientes: *“Claridad; Simplicidad; Nivel de detalle; Ausencia de redundancias; Completitud; Precisión; Nivel de abstracción; Consistencia en la presentación; Relaciones claras entre los elementos; Testabilidad; Reproducibilidad”*¹²⁶; Resultando también relevantes en esta fase las sugerencias y críticas de especialistas y expertos.
6. *“Análisis y síntesis de la información de retorno.”*: Previa a la corrección y enriquecimiento del modelo, incluida una nueva revisión selectiva de la literatura.

¹²⁴ Step 1. Phenomena Understanding. [...] Step 2. Identification and Retrieval of Studies. [...] Step 3. Construct Analysis. [...] Step 4. Develop an Initial Model. [...] Step 5. Model Evaluation. [...] Step 6. Analyze and Synthesize Feedback. [...] Step 7. Model modifications. Elangovan, N. y Rajendran, R. [(2015)], pp. 13-16 (Traducción del autor)

¹²⁵ A literature review is a systematic, explicit, and reproducible method of identifying, evaluating, and synthesizing the existing body of completed and recorded work produced by researchers, scholars, and practitioners. Fink, A. [(2014)], p. 3 (Traducción del autor)

¹²⁶ Claridad: Fácil de entender. Simplicidad: Parsomonia y rápido de entender. Expresividad: Describe la realidad con detalle. Minimalidad: No contiene conceptos redundantes. Completitud: Cubre todos los aspectos del dominio de aplicación particular. Precisión: Conformidad con la realidad. Abstracción: No baja al detalle, sino que mantiene un alto nivel de abstracción. Consistencia: Los estándares aplicados a los diagramas son consistentes. No ambiguo: Las flechas de los diagramas están claramente dirigidas y todos los elementos están vinculados. Testabilidad: El modelo se puede trasladar a hipótesis comprobables. Reproducibilidad: El modelo puede ser fácilmente presentado sobre diferentes medios.

Clarity: Easy to understand. Simplicity: Parsimony and understood quickly. Expressiveness: Describes the reality in detail. Minimality: Does not contain redundant concepts. Completeness: Covers all the aspects of the particular application domain. Accurate: Conformity to the reality. Abstract: Does not go down in detail, but rather to remain at a high abstraction level. Consistent: The diagrammatic standards are consistent throughout. Un-ambiguous: The arrows are clearly directed and all the units are linked. Testable: The model is translated into testable hypotheses. Recopyable / Reproducible: The model is easily represented in different media and is reproduced for computerized analysis. Elangovan, N. y Rajendran, R. [(2015)], p. 16 (Traducción del autor)

7. “*Modificaciones del modelo.*”: En la medida que se considere oportuno.

Partimos así de una posición mixta o multiparadigmática en nuestra investigación –sin ánimo de entrar en el debate alimentado por las dicotomías de la explicación frente a la comprensión, la medición frente a la caracterización cualitativa y la abstracción frente a la concreción–, desde la cual se reconoce que no es posible dar respuestas irrefutables y universales a problemas humanos complejos. Asumimos que la confianza y el control interpersonales necesitan ser investigados en un contexto social específico, en el cual sus integrantes experimentan estos fenómenos de forma individual y subjetiva¹²⁷, para aproximarnos a la comprensión¹²⁸ contextualizada –a la ‘interpretación de las interpretaciones’, parafraseando¹²⁹ a Clifford Geertz– de los significados a partir de los cuales *ego* y *alter* dan sentido a su propia experiencia y a sus acciones.

La investigación cualitativa¹³⁰ llevada a cabo –desde el reconocimiento de que la orientación cualitativa y la cuantitativa, admitidas sus diferencias epistemológicas básicas, lejos de contraponerse “*pueden apoyarse mutuamente para conseguir un conocimiento más amplio*”¹³¹– se ha basado en una revisión extensa de la literatura especializada, nacional e internacional, sobre la confiabilidad personal, la confianza interpersonal, el fenómeno de la incertidumbre en el contexto de la acción humana y el riesgo de fallo de la confianza depositada en el otro. La indagación cualitativa y reflexión filosófica ha sido particularmente exhaustiva en relación con la confianza y el control interpersonales en el contexto de las relaciones diádicas intra-organizacionales propias de las diadas líder-seguidor, los grupos de trabajo, los equipos de alto rendimiento, la gestión de proyectos y el desarrollo de procesos. También se han mantenido, desde mucho antes del inicio del periodo formal de redacción de este trabajo y durante el transcurso del desarrollo del modelo conceptual resultado de esta investigación, intercambios de ideas exploratorios y no estructurados con académicos y profesionales experimentados, al efecto de conocer distintas perspectivas y opiniones sobre su entendimiento de la confiabilidad, la confianza, el control formal y el posible nexo entre estos fenómenos como contraste externo e imparcial de la línea de investigación seguida.

Con el fin de validar la robustez y consistencia de nuestras propuestas y consolidar el desarrollo de nuestras conclusiones, hemos tratado de resolver dudas interpretativas, analizar casos negativos –como el de la denominada ‘confianza rápida’– y profundizar en cuestiones relacionadas abiertas como el restablecimiento de la confianza fallida, el exceso de confianza causado por la reciprocidad mal entendida o la controvertida relación entre la confianza y la desconfianza. De igual manera, se ha explorado la compatibilidad del modelo de la confiabilidad situacional con el de la

¹²⁷ Los investigadores que adoptan una posición interpretativista –en la que no hay verdades absolutas a encontrar, pues las personas experimentan y construyen la realidad de forma individual y subjetiva– utilizarían los modelos para describir el entendimiento del investigador de la complejidad del fenómeno estudiado visto desde ‘el punto de vista de los que lo viven’ [...].

Researchers adopting an interpretivist stance –that there are no absolute truths to be found, but that people experience and construe reality individually and subjectively– would use models to depict the researcher’s understanding of the complexity of the phenomenon studied, seen from ‘the point of view of those who live it’ [...]. Briggs, A. R. J. [(2007)], pp. 590-591 (Traducción del autor)

¹²⁸ [...] comprensión [frente a la explicación, como] el acto por el cual se aprehende lo psíquico a través de sus diferentes exteriorizaciones. González Monteagudo, J. [(2001)], p. 252

¹²⁹ Geertz, Clifford [(1973)], “Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture.” En *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, 1ª ed., pp. 3-30, Basic Books, New York.

¹³⁰ El paradigma cualitativo sería descrito como equivalente al enfoque interpretativo, por: la idea de que la vida social no está sujeta a regularidades como la vida natural; el acto de conocimiento está determinado por el sujeto que lo realiza; la objetividad es entendida como acuerdo o consenso social; y el método es propio de las ciencias sociales. González Monteagudo, J. [(2001)], pp. 235-236

¹³¹ González Monteagudo, J. [(2001)], p. 236

acción razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen. En el transcurso del análisis y síntesis de la información disponible, se ha prestado especial atención tanto a la consolidación gradual de ciertas tendencias como a la identificación de propuestas emergentes. De igual modo, se ha tenido presente el conocimiento directo del autor sobre distintos marcos de control organizacionales –de la fiabilidad de la información reportada de naturaleza financiera y no financiera; de sistemas de gestión de la calidad y de la seguridad de la información; del cumplimiento normativo, ...– y sobre el diseño, transformación y auditoría de procesos, considerando la identificación, análisis y valoración de sus riesgos, además de la presencia, eficacia y eficiencia de los correspondientes controles, puesto que el ámbito específico en el que se enmarca nuestro análisis son las relaciones diádicas intra-organizacionales propias del desarrollo de los procesos en las organizaciones.

Estructura

La estructura de la tesis responde a la necesidad de comenzar estableciendo un entendimiento del origen, configuración y evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, que sirve de fundamento a la confianza razonada, modelizada esta última con base en cinco ideas esenciales que remiten a su vez a una serie de elementos caracterizadores. Se continúa con el proceso de focalización, con el que se inicia la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, que le permite a *ego* moderar o acotar su percepción de la incertidumbre respecto de la pronosticada y preferida conducta de *alter* relacionada con la consecución de un objetivo específico en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, hasta dejarla reducida o focalizarla en un riesgo inherente de fallo de la confianza razonada en *alter*. De no resultar tolerable dicho riesgo con base en el alcance de la confianza razonada fundamentado en la atribuida confiabilidad situacional, se requiere la implementación adicional de controles, que hemos calificado como subsidiarios respecto de la confianza razonada, destinados a la mitigación eficaz y eficiente del exceso de riesgo inasumible:

- En la introducción se exponen la justificación, el objetivo, las preguntas y la metodología de la investigación.
- En el primer capítulo del presente trabajo se profundiza en el origen y la configuración de la confiabilidad situacional de *alter* recurriendo a una lógica basada en sus dimensiones, distinguiendo entre las que están relacionadas con las cualidades personales de *alter* esperadas por *ego* y las que han de considerarse características propias de la situación.
- El segundo capítulo se dedica a explorar la relación entre la confiabilidad situacional y el oportunismo para articular una respuesta a la cuestión de si es la confianza o es la confiabilidad la causa de una potencial economía de costes.
- El tercer capítulo está centrado en la influencia de la cultura y de las normas sociales de la organización y de sus grupos en la confiabilidad situacional individual. Entre otros aspectos, se analiza y confirma la compatibilidad del modelo de la confiabilidad situacional propuesto con el de la acción razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen.
- En el cuarto capítulo se desarrolla la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional percibida de *alter* que, pese y quizá también gracias a su exposición a diversas imperfecciones, limitaciones y sesgos, se inicia con el proceso, que hemos dado en llamar focalización, que le permite a *ego* moderar o acotar su percepción de la incertidumbre respecto de la conducta ajena, en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, hasta dejarla reducida o focalizada en un riesgo inherente de fallo de la confianza razonada en *alter*.
- En el quinto capítulo se incide en la naturaleza y el desarrollo de la confianza interpersonal presente en la relación diádica intra-organizacional, que damos en calificar como razonada, a cuyo efecto se identifican y evalúan las definiciones de referencia que de la confianza interpersonal ofrece la literatura general y especializada para proponer a continuación un modelo conceptual propio de la confianza razonada, orientado al contexto de referencia, basado en cinco ideas esenciales que remiten a su vez a una serie de elementos

caracterizadores. De forma complementaria, se describe el fenómeno de la confianza personal incondicional, a la vez que se ilustran algunos casos particulares como: la relación de la confianza con el fraude, el posible restablecimiento de la confianza fallida, el exceso de confianza causado por la reciprocidad mal entendida y la controvertida relación entre la confianza y la desconfianza. Se cierra el cuarto capítulo con la presentación del proceso camino-dependiente del desarrollo de la confianza razonada en función de la evolución del alcance de la confiabilidad situacional.

- En el sexto capítulo se expone la función del control formal efectivo en el marco de los procesos en las organizaciones, profundizando en su papel como medio para el aprendizaje y analizando su finalidad genérica, que es la mediación en la cooperación.
- En la conclusión se desarrolla la función de la relación de subsidiariedad entre el control formalizado y la confianza razonada en el contexto de la gestión del riesgo inherente de fallo de la confianza que aparece al confiar razonadamente en el ámbito de las relaciones diádicas intra-organizacionales.

CAPÍTULO I

EL ORIGEN Y LA CONFIGURACIÓN DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL

Es fundamental la diferencia entre la disposición a confiar y la confiabilidad en lo relativo a su educación en los demás y en uno mismo. Pues, ser un apoyo para los demás, ser objeto de su confianza, requiere de cualidades que se pueden y deben adquirir. La confiabilidad significa la posibilidad objetiva de la confianza y, por esta razón, la convivencia confiada descansa sobre la premisa de un trabajo sobre uno mismo y sobre los demás, en parte ya realizado y en parte siempre en curso.¹
Rudolf Schottlaender [(1957)], p. 91

I.1. Introducción

Afirma Larue Tone Hosmer, que “*parece haber un amplio acuerdo sobre la importancia de la confianza en la conducta humana pero, desafortunadamente, parece haber un igualmente extendido desacuerdo sobre una definición apropiada de este concepto.*”² Tanto es así, que no agotan los “*muchos significados [de este] difuso término*”³ y “*no bien definida palabra*”⁴, según Williamson y Barber, respectivamente, los que interpretan la confianza, remontándose a los clásicos, como consecuencia de la credibilidad de aquel en quien se confía; aquellos que la caracterizan como un rasgo de la personalidad de quien confía; los que la atribuyen la calidad de imperativo moral; los que la suponen parte integrante de una promesa o acuerdo implícito en la medida que las promesas pueden entenderse como una invitación a confiar en quien promete; ... o quienes la vinculan a la cooperación, por ejemplo, en el contexto de la teoría de juegos.

Propuesta esta última, ilustrada habitualmente por medio de la conocida paradoja denominada por Albert William Tucker como ‘el dilema del prisionero’, cuya representatividad hay que valorar con escepticismo debido al artificial marco en el que se desarrolla y en el cual las dos personas –los dos ‘prisioneros’– que protagonizan la acción se encuentran incomunicados, algo que no es habitual en la mayoría de situaciones reales en el contexto de las cuales una persona confía o no en la otra, pues normalmente pueden comunicarse si tienen la voluntad de hacerlo. Lo anterior no impide

¹ Wesentlich anders als bei der Vertrauensbereitschaft steht es mit der Erziehung und Selbsterziehung zur Vertrauenswürdigkeit. Denn ein Halt für andere, ein Gegenstand ihres Vertrauens zu sein, setzt Eigenschaften voraus, die erworben werden müssen und können. Vertraubarkeit bedeutet objektive Ermöglichung des Vertrauens, und so ruht das vertrauensvolle Zusammenleben auf der Voraussetzung einer teils vollzogenen, teils immer neu sich vollziehenden Arbeit an sich selbst und am Mitmenschen. (Traducción del autor)

² There appears to be widespread agreement on the importance of trust in human conduct, but unfortunately there also appears to be equally widespread lack of agreement on a suitable definition of the concept. Hosmer, L. T. [(1995)], p. 380 (Traducción del autor)

³ Como la literatura sobre la confianza revela [...], la “confianza” es un término con muchos significados. As the literature on trust reveals [...], “trust” is a term with many meanings. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 453 (Traducción del autor)

Si las relaciones calculadoras se describen mejor en términos calculadores, entonces términos difusos, como lo es la confianza, que tienen significados confusos, han de ser evitados en la medida de lo posible.

If calculative relations are best described in calculative terms, then diffuse terms, of which trust is one, that have mixed meanings should be avoided when possible. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 453 (Traducción del autor)

⁴ Como otras muchas palabras [...] la confianza [...] no [está] bien definida.

Yet, like many other words [...] trust [is] not well defined. Barber, B. [(1983)], p. 1 (Traducción del autor)

reconocer un indudable mérito al modelo del dilema del prisionero a la hora de apuntar las posibles consecuencias adversas para la cooperación derivadas⁵ tanto de la desconfianza respecto de la posible conducta ajena no cooperativa como de la avaricia que nos hace poco confiables frente a la oportunidad de maximizar nuestra ventaja a costa del otro o del bien común. Tanto es así, que en el dilema del prisionero la estrategia dominante, la más beneficiosa con independencia de lo que el otro haga, es la deserción, es decir, la no cooperación. Aunque en la vida no siempre está claro, ni es necesariamente compartido por ambas partes, el entendimiento de lo que implica cooperar o desertar, ni cuál es el resultado completo que cada cual puede esperar finalmente de ambas estrategias.

Tampoco arrojan mucha luz sobre el fenómeno de la confianza quienes la simplifican hasta reducirla a una especie de espontáneo recurso para la formación de capital social que puede ganarse pero no comprarse; un facilitador en la relación principal-agente; una forma implícita de contratación; un elemento de moderación, flexibilización y equilibrio en la gestión de los contratos; un teórico riesgo calculado; una irreal apuesta; una de las bases del liderazgo; un positivo estado emocional; el ingrediente fundamental de un determinado clima o atmósfera; ... o el lubricante del sistema social.

A la dificultad anterior, se le añade la ambigüedad de la expresión confianza y su utilización no pocas veces imprecisa y equívoca hasta lo contradictorio, que se extiende más allá de lo cotidiano hasta alcanzar incluso el ámbito académico, tal y como: reconoce W. Barnett Pearce al constatar que *“hay distintos conceptos de confianza en la literatura, ninguno de ellos completamente satisfactorio”*⁶; confirman Siegwart M. Lindenberg y Adam B. Seligman al calificar la confianza como un término, respectivamente, *“de significado borroso y frecuentemente engañoso”*⁷ y *“problemático y habitualmente no examinado con precisión”*⁸; y aceptan J. David Lewis y Andrew Weigert al convenir que *“la investigación en las ciencias sociales sobre la confianza ha producido una buena cantidad de confusión conceptual en relación con el significado de la confianza y su lugar en la vida social”*⁹. Nootboom afirma que *“la confianza es una noción compleja y resbaladiza”*¹⁰, mientras que Russell Hardin apunta, con indisimulada ironía, que *“consultar en un diccionario el significado de una palabra [como la confianza] debería desalentar a cualquier esencialista.”*¹¹ Aunque, si hubiéramos de

⁵ En el ‘dilema del prisionero’ las tendencias a la cooperación son dificultadas tanto por la avaricia (es decir, la presión derivada del apetito por obtener el mejor resultado posible optando por una acción no cooperativa) como por el temor (es decir, la presión derivada del rechazo a confrontarse con el peor resultado posible y que llevaría a optar por una acción no cooperativa [...]). En el juego de ‘la gallina’, la cooperación se ve dificultada por la avaricia, mientras en el juego de la ‘confianza’ la cooperación se ve comprometida por el temor. De esta manera, en cierto sentido, el ‘dilema del prisionero’ que “combina” los juegos [bilaterales, como lo es también el del ‘prisionero’,] de la ‘gallina’ y el de la ‘confianza’, representa un conflicto de interés mayor pues involucra tanto el temor como la avaricia.

In the Prisoner’s Dilemma, tendencies toward cooperation are challenged by both greed (i.e., the appetitive pressure of obtaining the best possible outcome by making a noncooperative choice) and fear (i.e., the aversive pressure of avoiding the worst possible outcome by making a noncooperative choice [...]). In Chicken, cooperation is challenged by greed, whereas in Trust, cooperation is challenged by fear. Thus, in a sense, the Prisoner’s Dilemma “combines” Chicken and Trust, represent a stronger conflict of interest, involving both fear and greed. Kelley, H. H., Holmes, J. G., Kerr, N. L., Reis, H. T., Rusbult, C. E. y Lange, P. A. M. [(2003)], p. 181 (Traducción del autor)

⁶ [...] there are several concepts of trust in the literature, none of which is fully satisfactory [...]. Pearce, W. B. [(1973)], p. 2 (Traducción del autor)

⁷ There has been so much talk about trust in the literature on economic transactions that the term has become blurred in its meaning and is often misleading. Lindenberg, S. [(2000)], p. 11 (Traducción del autor)

⁸ The very meaning of the term trust is itself problematic and often unscrutinized. Seligman, A. B. [1997(2000)], p. 6 (Traducción del autor)

⁹ [...] the social science research on trust has produced a good deal of conceptual confusion regarding the meaning of trust and its place in social life. Lewis, J. D. y Weigert, A. [(1985)], p. 975 (Traducción del autor)

¹⁰ Trust is a complex and slippery notion [...]. Nootboom, B. [(2002)], p. 1 (Traducción del autor)

¹¹ Looking up the meaning of such a term [trust] in a dictionary should dispirit any essentialist. Hardin, R. [2002(2004)], p. xx (Traducción del autor)

quedarnos con una sola imagen que nos ayudase a visualizar el incierto resultado de un estudio de la naturaleza de la confianza, elegiríamos sin duda la que proporciona Baier por su simbolismo, que no porque compartamos su pesimismo al respecto: “*La confianza es un planta sensible que, posiblemente, no resistiría un análisis de sus raíces, incluso si estas estuviesen bastante sanas con anterioridad a dicho análisis.*”¹²

Contribuye adicionalmente a propiciar esta desorientación en el entendimiento de la confianza el hecho de que esta no se atribuye únicamente a una persona individualmente considerada y respecto de otra. Hasta tal punto, que escuchamos decir con la misma naturalidad y como consecuencia de una cierta convención social o de la adopción de una perspectiva sistémica, que se confía en: un grupo de personas, una organización, una institución, un proceso, un producto, una máquina, un programa informático, una tecnología, un pronóstico, un animal doméstico, o, sin ir más lejos, en la propia suerte. No se cuestionan por ello ciertas ventajas derivadas de algunas de las anteriores generalizaciones, gracias, por ejemplo, al acceso a los distintos niveles de análisis que algunas de ellas facilitan, aunque esto pueda suponer una clara deriva hacia modelos antropomórficos que, desdibujando el significado de la confianza, dificultan la profundización en este fenómeno. Por lo tanto, para no dejar lugar a dudas de nuestro posicionamiento en relación a este particular, no compartimos la opinión de autores como Nootboom cuando afirma que: “*Los objetos de la confianza pueden ser objetos o personas, pero también organizaciones, instituciones y sistemas socio-económicos.*”¹³ Como tampoco podemos suscribir la propuesta de este mismo autor en el sentido de que “*necesitamos la confianza sistémica como base de la confianza personal.*”¹⁴ Ni participamos de la lógica multinivel –“*interpersonal*”¹⁵ entre los respectivos “*agentes de conexión entre organizaciones*”¹⁶ e “*interorganizacional*”¹⁷ de forma colectiva¹⁸, expuesta por Akbar Zaheer, Bill McEvily y Vincenzo Perrone–, que llevada al extremo conduce a reconocer la existencia de una particular y diferenciada

¹² Das Vertrauen ist eine empfindliche Pflanze, die eine Untersuchung ihrer Wurzeln möglicherweise auch dann nicht aushält, wenn diese Wurzeln vor der Untersuchung noch ziemlich gesund waren. Baier, A. (Editado por Hartmann. M. y Offe, C.) [(2001)], p. 83 (Traducción del autor)

¹³ Objects of trust can be objects or people, but also organizations, institutions and socio-economic systems. Nootboom, B. [(2002)], p. 8 (Traducción del autor)

¹⁴ [...] we need system trust as part of the basis for personal trust. Nootboom, B. [(2002)], p. 8 (Traducción del autor)

¹⁵ En otras palabras, la confianza interpersonal es la confianza depositada por el agente de conexión entre organizaciones en su agente correspondiente de la otra organización.

In other words, interpersonal trust is the trust placed by the individual boundary spanner in her individual opposite member. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 142 (Traducción del autor)

¹⁶ [...] la relación entre organizaciones, lejos de ser anónima y monolítica, es activamente manipulada y gestionada por *agentes de conexión individuales* [...] cuyas orientaciones y motivaciones bien pueden ser diferentes de las de la organización en su conjunto. Los [agentes] conectores están más estrechamente involucrados en las relaciones interorganizacionales que otros miembros de la organización y tienden a interactuar con sus contrapartes en mayor medida [...].

[...] rather than the relationship between organizations being faceless and monolithic, it is actively handled and managed by *individual boundary spanners* [...] whose orientations and motivations may well be different from those of the organization as a whole. Boundary spanners are more closely involved in the interorganizational relationship than other members of the organization and tend to interact with their counterparts to a greater extent [...]. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 143 (Traducción del autor)

¹⁷ El término confianza interorganizacional es definido como el alcance de la confianza depositada en la otra organización [de forma colectiva] por los miembros de una organización.

The term *interorganizational* trust is defined as the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 142 (Traducción del autor)

¹⁸ [...] la confianza interorganizacional describe la medida en la cual los miembros de una organización presentan colectivamente una orientación a confiar en la otra organización, lo cual es bastante diferente a decir que las organizaciones confían entre sí.

[...] interorganizational trust describes the extent to which organizational members have a collectively-held trust orientation toward the partner firm, which is quite different from saying that organizations trust each other. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 143 (Traducción del autor)

“*confianza conductual*”¹⁹ cuando su objeto resulta ser precisamente una persona. No le falta razón a Morten Frederiksen al apuntar, respecto de esta problemática, que: “*el número de diferencias y subcategorías parece indicar que el concepto original –confianza– está siendo estirado hasta su punto de rotura.*”²⁰ Nosotros estamos firmemente convencidos de que sólo se puede sostener con propiedad que se confía cuando lo realiza un agente con voluntad en otro, es decir, cuando sucede entre dos personas libres.

No obstante, al menos se constata un significativo consenso a la hora de valorar la confianza por su condición de factor siempre²¹ concurrente, según Barber, en las relaciones sociales que le sirven de marco de referencia²² o base²³, aspecto este, siguiendo a Martin Hartmann, “*reconocible*”²⁴ pero nunca único pues: “*No confiamos sólo por confiar.*”²⁵ Relaciones sociales valiosas, no por tener a la confianza como objeto, sino –parafraseando a Hartmann– por lo que la confianza en la medida que exista hace posible en ellas²⁶; aunque autores como Burt y Marc Knez disientan al respecto afirmando que “*la confianza es un tipo de relación*”²⁷. Entre las relaciones sociales y singularmente aquellas que presentan un carácter diádico, se cuentan, al margen de cuan satisfactorias sean para ambas partes: las de amistad, las familiares, las de vecindad, las de asesoramiento y consejo, las de pareja, las de docencia, las comerciales, las asistenciales, ... y una no menos presente en nuestras vidas que las anteriores y en la que se centra este análisis: las relaciones diádicas en el ámbito del desarrollo de los procesos en la organización, también conocidas como relaciones diádicas intra-organizacionales.

¹⁹ [...] trust in the behaviour of people, which I call *behavioural trust*. Nooteboom, B. [(2002)], pp. 29-30 (Traducción del autor)

²⁰ [...] the number of hyphenations and subcategories seems to indicate that the master concept –trust– is being stretched to breaking point. Frederiksen, M. (Editado por Jagd, S. y Fuglsang, L.) [(2016)], p. 44 (Traducción del autor)

²¹ [...] la confianza es un aspecto de todas las relaciones sociales.

[...] trust is an aspect of all social relationships. Barber, B. [(1983)], p. 8 (Traducción del autor)

²² [...] un punto general importante aplicable a todas las formas de confianza. [...] nosotros debemos siempre especificar la relación o sistema sociales de referencia.

[...] an important general point about all forms of trust. [...] we must always specify the social relationship or social system of reference. Barber, B. [(1983)], pp. 16-17 (Traducción del autor)

²³ [...] la confianza es un aspecto de las relaciones. [...] la confianza está basada en las relaciones.

[...] trust [is] an aspect of relationships. [...] trust is based in relationships. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. [(2007)], pp. 344-345 (Traducción del autor)

²⁴ La confianza posee una dimensión reconocible, pero esa dimensión se concreta en el contexto de una relación en la cual no sólo la confianza es relevante. Asumimos por tanto que la confianza es parte de una práctica en la cual contribuye a la realización de otros valores y no sólo al del valor de la confianza misma.

Das Vertrauen selbst besitzt eine anerkennende Dimension, aber diese Dimension kommt in einer Beziehung zum Tragen, in der es nicht nur um das Vertrauen geht. Vertrauen, so die Annahme, ist Bestandteil einer Praxis, in der es dazu beiträgt, andere Werte als den Wert, den das Vertrauen selbst darstellt, zu verwirklichen. Hartmann, M. [(2011)], p. 17 (Traducción del autor)

²⁵ Aunque la confianza tiene un valor intrínseco, ello no excluye el hecho de que no exista forma de relación alguna en la que su contenido sea sólo y exclusivamente la confianza.

Auch wenn Vertrauen einen intrinsischen Wert hat, schliesst das nicht aus, dass es keine Beziehungsform gibt, der es einzig und allein um Vertrauen selbst geht. Hartmann, M. [(2011)], p. 17 (Traducción del autor)

No hay [...] confianza, que sea simplemente querida por sí misma.

Es gibt [...] kein Vertrauen, dass bloss um seiner selbst willen gewollt wird. Hartmann, M. [(2011)], p. 50 (Traducción del autor)

La confianza [...] se desarrolla siempre en contextos en los cuales se trata de otra cosa. No confiamos sólo por confiar.

Vertrauen [...] entfaltet sich stets in Kontexten, in denen es um etwas anderes geht. Wir vertrauen nicht nur um das Vertrauen willen. Hartmann, M. [(2011)], pp. 224-225 (Traducción del autor)

²⁶ Las relaciones de confianza existen siempre en cierta medida en un marco en el que no sólo se trata de la confianza en sí misma, sino de lo que la confianza hace posible.

Vertrauensverhältnisse existieren gewissermassen immer in einem Rahmen, in dem es nicht nur um das Vertrauen selbst geht, sondern um das, was durch Vertrauen möglich wird. Hartmann, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 18 (Traducción del autor)

²⁷ Trust is a kind of relationship [...]. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 284 (Traducción del autor)

No recogen las mencionadas dificultades, referencias y aproximaciones todas las existentes, ni se descarta una potencial interacción y valiosa complementariedad entre algunas de ellas. Ahora bien, puesto que por algún lado hemos de dar comienzo a esta andadura, la iniciaremos por la vía que nos parece más prometedora y que basa el proceso que lleva a confiar razonadamente en la previa evaluación del alcance de la confiabilidad situacional ajena. Evitando en este trance caer en el desánimo como consecuencia de coincidir prematuramente con Louise Young en concluir, que “*hay casi tantos tipos de confianza como situaciones en las cuales ocurre la confianza.*”²⁸ Y ello pese a que, por momentos, el estudio de ciertos autores rescate de nuestro recuerdo aquella opinión atribuida a George A. Miller respecto de la literatura de su tiempo sobre la psicología, al afirmar, que se parecía a un catálogo de pequeñas piezas de repuesto para una máquina que aún no había sido construida ...

Antes de concluir la introducción a este capítulo importa mencionar que algunas de las ideas que en él se exponen son deudoras de mi discurso de ingreso como Académico Numerario en la Real Academia Europea de Doctores, no así algunos de los errores que contenía esta propuesta inicial y que en el curso de esta investigación fueron rectificadas, entre los que cabe resaltar –con el alivio propio de la subsanación oportuna– sin ánimo exhaustivo, el no haber reconocido en aquel momento la capacidad para cumplir con el objetivo como parte de la credibilidad, no haber subrayado suficientemente que la confiabilidad de *alter* lejos de ser un diagnóstico objetivo es una expectativa –pronóstico y preferencia– de *ego* o no haber diferenciado en la interpretación de la presumible intención estratégica de *alter* entre los indicios reconocibles y los latentes.

Y ahora ya, antes de entrar en materia, anticipamos la estructura del presente capítulo. En primer lugar, se analiza el origen de la confiabilidad situacional de *alter* a fin de poder considerarla motivo potencial de confianza razonada, para proseguir presentando una actualizada propuesta de su configuración en dimensiones distinguiendo entre las que están relacionadas con las cualidades personales de *alter* esperadas por *ego* y las que han de considerarse características situacionales.

²⁸ So, there are nearly as many types of trust as there are situations in which trust is occurring. Young, L. [(2006)], p. 442 (Traducción del autor)

No es la confianza en sí misma, sino confiar en las personas correctas [y debido al conocimiento de las razones que tienen para ser confiables]²⁹ lo que propicia relaciones exitosas y la felicidad.³⁰

Russel Hardin [(2006)], p. 32

I.2. La Confiabilidad Situacional: Fundamento de la Confianza Razonada

Una de las principales causas para la notable dispersión de opiniones en torno a la confianza, otra que añadir a las muchas apuntadas anteriormente, es que bajo este único término se tiende a fusionar o confundir la confiabilidad y la confianza, como reconocen³¹ Mie Femo y Ann Merrit R. Nielsen, pese a que, como veremos, son conceptos esencialmente distintos, aunque dependientes entre sí:

1. La confiabilidad de *alter* se fundamenta tanto en ciertas cualidades personales suyas, subjetivamente atribuidas por *ego*, como en características situacionales, que contribuyen en su conjunto a sustentar la confianza razonada de *ego* en *alter* dentro de unos límites: En el buen entendido, que los calificativos de *ego* y *alter* designan el rol de quien confía y en quien se confía, respectivamente, en una situación y momento concretos, no personas específicas u ocupantes de ciertas posiciones en la estructura organizativa. Coincidimos a este respecto con Nooteboom, Hans Berger y Niels G. Noorderhaven, cuando afirman, que: *“Con los términos ego y alter, también subrayamos que no estamos tratando con fuerzas objetivas e impersonales y que cada parte tiene su propia perspectiva y sus más o menos subjetivas percepciones”*³². De hecho, más allá de la facilidad que proporciona adoptar como unidad de análisis y exposición la interacción concreta entre *ego* y *alter* en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, la realidad está mucho más cerca de responder a una alternante manifestación continua de estos roles en función de las diversas situaciones que concurren a lo largo del tiempo en una misma relación diádica intra-organizacional, caracterizada en el ámbito del desarrollo de los procesos organizativos, generalmente, por una cierta interdependencia y un moderado diferencial de poder; pues como apuntan Rosalinde Klein Woolthuis, Bas Hillebrand y Bart Nooteboom: *“la confianza no aparece cuando más se la necesita; es decir, cuando la dependencia es unilateral”*³³. Consideraciones las anteriores cuya importancia remite a la siguiente constatación de Keith J. Blois: *“Gran parte de la literatura sobre la confianza apenas menciona a la confiabilidad, incluso aunque trata principalmente sobre la confiabilidad y no sobre la confianza.”*³⁴

²⁹ [...] our trust in another is essentially a matter of relevant knowledge about that other, in particular knowledge of reasons the other has to be trustworthy. (Traducción del autor)

³⁰ It is not trust per se, but trusting the right people that makes for successful relationships and happiness. (Traducción del autor)

³¹ [La confiabilidad y la confianza] son habitualmente fusionadas [...].

[Trustworthiness and trust] are regularly conflated [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 28 (Traducción del autor)

³² With the terms ego and alter, we also stress that we are not dealing with objective, impersonal forces and that each partner has his or her own perspective and more or less subjective perceptions [...]. Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, N. G. [(1997)], p. 316 (Traducción del autor)

³³ [...] trust does not arise when it is most needed, i. e. when there is one-sided dependence. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 14 (Traducción del autor)

³⁴ Much of literature on trust hardly mentions trustworthiness, even though it is primarily about trustworthiness and not about trust. Blois, K. J. [(1999)], p. 202 (Traducción del autor)

2. La subjetiva percepción –“juicio social inferido”³⁵, según Femo y Nielsen– o personal evaluación por *ego* del alcance de la confiabilidad de *alter*, que no requiere para su culminación del propio acto de confiar: La confiabilidad situacional percibida por *ego*, al igual que todas sus distintas, aunque interrelacionadas, dimensiones, evoluciona en el tiempo, de lo cual se deriva también la relevancia del posible desfase entre la evaluación del alcance de la confiabilidad y el desarrollo de la conducta confiada. El proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad conduce a la estimación de en qué medida el riesgo inherente de fallo de la confianza a depositar eventualmente en *alter* resulta tolerable para *ego* para, si no es el caso, considerar cómo gestionar –como se explica más adelante– el posible exceso de riesgo no tolerable de forma eficaz y eficiente.

3. El acto de confiar, que concreta la confianza de *ego* en *alter* haciendo que esta surta efecto, concluyendo así el proceso en cualquiera de sus múltiples manifestaciones³⁶: Sin negar su obvia relevancia práctica, no consideramos necesaria en nuestro análisis una distinción expresa entre la consiguiente intención³⁷ y el acto de confiar, dado que no aporta sustancialmente a nuestra propuesta contemplar en este contexto posibles interferencias externas sobre la voluntad de *ego*, que pudieran llevarle a no materializar la intención de confiar o incluso impedir la ejecución del acto confiado por cualesquiera razones. Y si bien, como ya se ha expuesto, compartimos la propuesta de Marliese Fladnitzer en el sentido de que “*alcanzando la intención de confiar se cierra el proceso cognitivo y afectivo de la evaluación [de la confiabilidad de alter] y se estaría dispuesto a actuar confiando*”³⁸, no llevamos las consecuencias de esta reflexión tan lejos como para concluir, de acuerdo con esta misma autora, que “*el acto de confiar puede considerarse también como un constructo*

³⁵ [...] trustworthiness [...] is an inferred social judgement [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 23 (Traducción del autor)

³⁶ [...] nosotros encontramos estos indicadores de confianza en la literatura de la confianza: (a) comprometerse a una posible pérdida en base a las acciones del otro (Anderson & Narus, 1990); (b) poner recursos o autoridad en manos de la otra parte (Coleman, 1990; Shapiro, 1987a); (c) proporcionar información abierta y honesta (p. ej., Mishra, 1993); (d) cooperar o coordinar tareas (p. ej., Solomon, 1960); (e) entrar en acuerdos informales (Currall & Judge, 1995); (f) entrar en un acuerdo con otro bajo condiciones de riesgo (Scanzoni, 1979); (g) incrementar la vulnerabilidad propia (p. ej., Zand, 1972); (h) reducir nuestro control sobre el otro (Dobing, 1993); (i) permitir que otro nos influya (p. ej., Bonoma, 1976); (j) asumir riesgo (p. ej., Coleman, 1990; Mayer, Davis & Schoorman, 1995); (k) incrementar el alcance del poder discrecional de la otra persona (Baier, 1986), o expandir su rol (Fox, 1974); (l) reducir las reglas a las que sometemos la conducta del otro (Fox, 1974); (m) involucrar a los subordinados en la toma de decisiones (Carnevale & Wechsler, 1992).

[...] we found these trust indicators in the trust literature: (a) committing to a possible loss based on the other’s actions (Anderson & Narus, 1990); (b) placing resources or authority in the other party’s hands (Coleman, 1990; Shapiro, 1987a); (c) providing open/honest information (e.g., Mishra, 1993); (d) cooperating or task coordinating (e.g., Solomon, 1960); (e) entering informal agreements (Currall & Judge, 1995); (f) entering a bargain with another under risk conditions (Scanzoni, 1979); (g) increasing one’s vulnerability (e.g., Zand, 1972); (h) reducing one’s control over the other (Dobing, 1993); (i) allowing another to influence one (e.g., Bonoma, 1976); (j) risk taking (e.g., Coleman, 1990; Mayer, Davis & Schoorman, 1995); (k) increasing the scope of the other person’s discretionary power (Baier, 1986), or expanding their role (Fox, 1974); (l) reducing the rules we place on the other’s behavior (Fox, 1974); (m) involving subordinates in decision making (Carnevale & Wechsler, 1992). McKnight, D. H. y Chervany, N. L. [(1996)], pp. 32-33 (Traducción del autor)

³⁷ Ellen Rusman introduce el concepto de la formación de un estado de confianza, tras el proceso de evaluación de todos los elementos de la confiabilidad para hacer referencia, aparentemente, a la intención de confiar:

El ‘estado de confianza’ es un estado psicológico cognitivo y emocional al cual las personas se refieren normalmente como ‘confianza’ o ‘confianza interpersonal’. [...] Un estado de confianza positivo no es aún garantía para la acción, pues un estado de confianza puede existir sin la necesidad u oportunidad de desarrollar la conducta confiada [...].

The ‘trust state’ is a cognitive and emotional psychological state that people normally refer to as ‘trust’ or ‘interpersonal trust’. [...] A positive trust state is still no guarantee for action, because a trust state can exist without the direct necessity or opportunity to display trusting behaviour [...]. Rusman, E. [(2011)], p. 31 (Traducción del autor)

³⁸ [...] durch das Erreichen der Vertrauensintention ist der kognitive und affektive Prozess der Objekteinschätzung abgeschlossen und man wäre bereit eine Vertrauenshandlung zu setzen. Fladnitzer, M. [(2006)], p. 56 (Traducción del autor)

*posterior al proceso de confiar*³⁹; pues esto nos llevaría a alinearnos, por ejemplo, con Russell Hardin⁴⁰ o con Rino Falcone y Cristiano Castelfranchi⁴¹ y a considerar que el acto de confiar no forma parte de la confianza misma o, como afirma Nooteboom: “*la confianza es un estado mental, no una acción*”⁴². Quedan igualmente fuera del alcance de este análisis la valoración de conductas sólo en apariencia confiadas, pero motivadas, en vez de por la positiva evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter*, por causas de otro tipo; como pudieran ser la ignorancia, la coacción, la ausencia de alternativas o la correspondencia mal entendida, entre muchas otras, pues, en palabras de Megan Tschannen-Moran y Wayne K. Hoy: “*La decisión de ponerse en peligro frente a otro puede estar basada en muchos factores, incluida la necesidad, la esperanza, la conformidad, la impulsividad, la inocencia, la virtud, la fe, el masoquismo y la confianza.*”⁴³

La anterior aproximación no está libre de controversia, como la siguiente muestra de variadas posturas al respecto pone de manifiesto. Christian Thöni prescinde⁴⁴ en la práctica de la distinción entre la confiabilidad y la confianza; Rotter asume la existencia de una “*propensión generalizada a la confianza interpersonal*”⁴⁵, a modo de confianza disposicional y rasgo de la personalidad de quien confía e independiente de la confiabilidad del otro; mientras que Russell Hardin equipara la confianza⁴⁶ con la evaluación por *ego* de la confiabilidad de *alter* y el confiar “*con un mero pedazo de conocimiento*”⁴⁷, en tanto que el acto de confiar lo relega a la posición de aislada evidencia

³⁹ Die Vertrauenshandlung kann auch als Folgekonstrukt des Vertrauensprozesses betrachtet werden. Fladnitzer, M. [(2006)], p. 56 (Traducción del autor)

⁴⁰ Mi evaluación de tu confiabilidad en un contexto particular es simplemente mi confianza en ti. [...] Puede que yo actúe en base a mi confianza y mi acción será la prueba de dicha confianza, pero mi acción no es en sí la confianza, aunque puede ser una convincente evidencia de mi confianza.

My assessment of your trustworthiness in a particular context is simply my trust of you. [...] I may act from my trust, and my action may give evidence of my trust, but my action is not itself the trust, although it may be compelling evidence of my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 10 (Traducción del autor)

⁴¹ La palabra ‘confianza’ es también ambigua, esta denota tanto la simple evaluación de y antes de decidir confiar en él (a esto lo denominaremos la ‘confianza central’), lo anterior más la decisión de confiar en y (a esta parte del complejo estado mental de la confianza la denominaremos aquí como ‘la decisión de confiar’), y la acción de confiar, dependiendo de y (este significado realmente se solapa con la ‘delegación’ y no utilizaremos el término ‘confianza’ para esto).

The word ‘trust’ is also ambiguous, it denotes both the simple evaluation of y before relying on it (we will call this ‘core trust’), the same plus the decision of relying on y (we will call here this part of the complex mental state of trust ‘reliance’), and the action of trusting, depending upon y (this meaning really overlaps with ‘delegation’ and we will not use the term ‘trust’ for this). Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 59 (Traducción del autor)

⁴² [...] trust is a state of mind, not an action. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 248 (Traducción del autor)

⁴³ The decision to place oneself at risk to another could be based on many factors, including need, hope, conformity, impulsivity, innocence, virtue, faith, masochism, and confidence. Tschannen-Moran, M. y Hoy, W. K. [(2000)], p. 557 (Traducción del autor)

⁴⁴ [...] la voluntad de prescindir de beneficios a corto plazo favoreciendo en su lugar costosas acciones cooperativas, actos a los que frecuentemente se hace referencia como *confianza y confiabilidad*.

[...] a willingness to forgo short-run gains in favor of costly cooperative actions, acts that are often referred to as *trust and trustworthiness*. Thöni, C. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 155 (Traducción del autor)

⁴⁵ [...] generalized expectancy for interpersonal trust [...]. Rotter, J. B. [(1967)], p. 653 (Traducción del autor)

La confianza interpersonal se define aquí como la expectativa de alguien o de un grupo de que la palabra, promesa, afirmación verbal o escrita de otra persona resulte fiable.

Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon. Rotter, J. B. [(1967)], p. 651 (Traducción del autor)

⁴⁶ Mi evaluación de tu confiabilidad en un contexto particular es simplemente mi confianza en ti. [...] Puede que yo actúe en base a mi confianza y mi acción será la prueba de dicha confianza, pero mi acción no es en sí la confianza, aunque puede ser una convincente evidencia de mi confianza.

My assessment of your trustworthiness in a particular context is simply my trust of you. [...] I may act from my trust, and my action may give evidence of my trust, but my action is not itself the trust, although it may be compelling evidence of my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 10 (Traducción del autor)

⁴⁷ Trusting is merely a bit of knowledge [...]. Hardin, R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001a)], p. 10 (Traducción del autor)

de la existencia de dicha confianza o incluso niega de forma categórica que concurra tal acto⁴⁸, pues argumenta que en su lugar lo que sucede es “*el acto con base en la confianza*”⁴⁹. Nooteboom, por su parte, considera que la confianza es “*un estado mental, no una acción*”⁵⁰ y “*una disposición hacia una conducta confiada*”⁵¹; en tanto que, Mayer, Schoorman y James H. Davis diferencian entre la confianza, como expresión de la voluntad, y la conducta basada en la confianza⁵². Castelfranchi y Falcone identifican la confianza⁵³ con una actitud, una decisión y una conducta, para acabar estableciendo que la confianza es asimilable a cada uno de estos conceptos y a todos ellos a la vez. Alternativamente, Hartmann trata de integrar estas distintas posiciones, aunque poniendo el acento en la conducta confiada:

*Si confiamos o no, no se muestra en la conducta, se decide en la conducta. La conducta es en este sentido constitutiva de la confianza [...]. También se puede expresar esta cuestión de otra forma. La disposición a confiar se completa en cierto modo por medio de actos concretos, alcanza por medio de estos actos su saturación. Y aunque sería posible caracterizar esta disposición con independencia de los actos individuales, tal caracterización permanecería incompleta. La disposición a confiar adquiere con estas consideraciones el carácter de una disposición práctica.*⁵⁴

I.2.1. La Lógica de las Dimensiones aplicada al Análisis de la Confiabilidad

Antes de dar comienzo al análisis de la confiabilidad resulta necesario partir de la siguiente premisa por razones de coherencia intelectual y honestidad personal: sea lo que fuere la confiabilidad, es algo que, puesto que esperamos encontrarlo en los demás para confiar en ellos, deberíamos aspirar también a ofrecerlo si queremos que se confíe en nosotros y, más aún, cuando hemos aceptado que así suceda.

⁴⁸ No existe el “acto de confiar”. En su lugar, existe el confiar o no en el grado que sea, y existe el asumir el riesgo de interactuar con alguien.

There is no “act of trusting”. Rather, there is trusting or not trusting to whatever degree, and there is taking the risk of engaging with someone. Hardin, R. [2002(2004)], p. 10 (Traducción del autor)

⁴⁹ La confianza se sitúa en la categoría del conocimiento; es actuar con base en la confianza se sitúa en la categoría de la acción.

Trust is in the category of knowledge; acting on trust is in the category of action. Hardin, R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001a)], p. 11 (Traducción del autor)

⁵⁰ [...] trust is a state of mind, not an action, but it can lead to trusting action. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 248 (Traducción del autor)

⁵¹ [...] trust is a disposition towards trusting behaviour [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 37 (Traducción del autor)

⁵² La diferencia fundamental entre la confianza y las conductas basadas en la confianza es la que hay entre la “voluntad” de asumir el riesgo y efectivamente “asumir” el riesgo. La confianza es la voluntad de asumir el riesgo; la conducta confiada es la asunción del riesgo.

The fundamental difference between trust and trusting behaviors is between a “willingness” to assume risk and actually “assuming” risk. Trust is the willingness to assume risk, behavioral trust is the assuming of risk. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. [(1995)], p. 724 (Traducción del autor)

⁵³ La confianza es: Una mera actitud mental (predicción y evaluación) respecto de otro agente [...]. Una decisión de fiarse de otro [...]. Una conducta, es decir, el acto intencionado de confiar [...]. La confianza es por lo general todas estas cosas juntas.

Trust is: A mere mental attitude (prediction and evaluation) towards another agent [...]. A decision to rely upon the other [...]. A behavior, i.e. the intentional act of (en)trusting [...]. Trust is in general all these things together. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 35 (Traducción del autor)

⁵⁴ Ob wir vertrauen oder nicht, zeigt sich nicht am Verhalten, es entscheidet sich am Verhalten. Das Verhalten ist in diesem Sinne konstitutiv für das Vertrauen, es ist nicht einfach nur als Manifestation vorhandener Verhaltensdispositionen zu deuten. Man kann diesen Sachverhalt auch anders ausdrücken. Die Einstellung des Vertrauens vervollständigt sich gewissermaßen erst in konkreten Akten; sie erhält durch diese Akten ihre Sättigung. Auch wenn es durchaus möglich ist, diese Einstellung unabhängig von einzelnen Handlungsakten zu charakterisieren, bleibt eine solche Charakterisierung immer unvollständig. Die Einstellung des Vertrauens gewinnt mit diesen Überlegungen den Charakter einer *praktischen Einstellung*. Hartmann, M. [(2011)], pp. 93-94 (Traducción del autor)

Podemos ahora ya aproximarnos a la confiabilidad partiendo de una idea que, gradualmente⁵⁵, parece consolidarse en la investigación sobre la confianza; esta es, que la confiabilidad presenta distintas dimensiones o causas, que son interpretadas por algunos autores, como Martin Endress, a modo de requisitos previos⁵⁶ o antecedentes para la confianza, por Michael Bacharach y Gambetta como “*propiedades garantizadoras de la confianza*”⁵⁷, por Nootboom en calidad de “*objetos de la confianza*”⁵⁸ o, en términos más generales, por Knez y Camerer, como “*activos relativos a las expectativas*”⁵⁹.

Atendiendo en cierta medida a esta lógica, Talcott Parsons identifica como “*individuos confiables*” a las personas “*que comparten mis valores u objetivos concretos y de cuya competencia e integridad uno se puede fiar*”⁶⁰. Barber coincide en considerar “*la expectativa del desarrollo técnico competente del rol*” como requisito para la confiabilidad, añadiendo “*la expectativa de que en nuestras relaciones sociales algunos tienen la obligación moral y la responsabilidad de demostrar una consideración especial hacia los intereses de los demás anteponiéndolos a los propios.*”⁶¹

Joel Brockner y Phyllis Siegel apuntan la existencia de dos tipos de bases genéricas para la confianza: “*la motivación (o la intención) y la habilidad.*”⁶² De tal suerte, que “*la confianza debiera ser máxima cuando la parte A crea que la parte B tiene tanto la motivación como la habilidad para estar a*

⁵⁵ [...] parece como si la literatura organizacional aún no hubiera aceptado la perspectiva de que la confianza tiene múltiples facetas, no sólo en términos de su conceptualización, sino también en términos de su evaluación empírica.

[...] it appears as though the organisational literature has yet to embrace the perspective that trust is multifaceted, not only in terms of conceptualisation, but also in terms of empirical evaluation. McEvily, B. y Tortoriello, M. [(2011)], p. 34 (Traducción del autor)

⁵⁶ Competencia, confidencialidad, honestidad, transparencia y eficacia – estos cinco aspectos pueden diferenciarse como estructuralmente relevantes en la tipología del fenómeno de la confianza en el contexto de la interacción profesional. Desde un punto de vista empírico pueden considerarse como [relevantes] requisitos previos para el establecimiento del contacto [...].

Kompetenz, Vertraulichkeit, Redlichkeit, Transparenz und Effektivität – diese fünf Aspekte lassen sich hinsichtlich der für eine professionelle Interaktion strukturell relevanten Phänomentypik des Vertrauens unterscheiden. Empirisch können diese als [relevanten] Vorbedingungen der Kontaktaufnahme [...]. Endress, M. [(2002)], p. 58 (Traducción del autor)

⁵⁷ Denominamos cualquier propiedad (o combinación de propiedades) de alguien en quien se confía [...] que resulta suficiente para que sea confiable una propiedad garantizadora de confianza [...].

We call any property (or combination of properties) of a trustee [...] that suffices for him to be trustworthy [...] a trust-warranting property [...]. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 153 (Traducción del autor)

⁵⁸ La distinción entre diferentes objetos de la confianza es importante, porque su incumplimiento requiere diferentes respuestas.

The distinction between different objects of trust is important, because their breach requires different responses. Nootboom, B. [(2002)], p. 53 (Traducción del autor)

⁵⁹ [...] las creencias sobre cómo los demás actúan son un tipo de “activo sobre las expectativas” [...]. [...] Muchos activos intangibles como las reputaciones, la confianza, el valor de la marca, las normas culturales, ... son activos sobre las expectativas.

[...] beliefs about how others act are a kind of ‘expectational asset’ [...]. [...] Many intangible assets like reputations, trust, brand-name equity, cultural rules, norms, etc., are expectational assets. Knez, M. y Camerer, C. [(1994)], pp. 101-102 (Traducción del autor)

⁶⁰ People defined as sharing one’s values or concrete goals and in whose competence and integrity one has “confidence” come to be thought of as “trustworthy individuals” [...]. Parsons, T. [(1969)], p. 337 (Traducción del autor)

⁶¹ The first of these two specific definitions is the meaning of trust as the expectation of technically competent role performance. [...] The second meaning of trust that I shall analyze concerns expectations of fiduciary obligation and responsibility, that is, the expectation that some others in our social relationships have moral obligations and responsibility to demonstrate a special concern for other’s interests above their own. Barber, B. [(1983)], p. 14 (Traducción del autor)

⁶² El hecho de que la confianza se refiera a la conducta del otro sugiere que sus bases se componen al menos de dos amplias categorías: la motivación (o la intención) y la habilidad.

The fact that trust refers to expectations about another’s *behavior* suggests that its bases can be decomposed into at least two broad categories: motivation (or intent) and ability. Brockner, J. y Siegel, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 406 (Traducción del autor)

*la altura de sus compromisos; la confianza debiera ser mínima cuando a la parte B se le observa careciendo de la intención y de la habilidad para comportarse de forma confiable.*⁶³ Tom R. Tyler y Peter Degoey ilustran, adicionalmente, como la importancia relativa atribuida a la capacidad y a las intenciones de *alter* puede variar en función de la posición jerárquica relativa de los miembros de la díada intra-organizacional y en respuesta a la pertenencia o no a un mismo grupo de referencia:

*En una situación de trabajo, por ejemplo, la cooperación con un supervisor inmediato puede estar en su mayor parte determinada por juicios respecto de [sus intenciones]⁶⁴, pero la cooperación con un responsable departamental más distante puede basarse en juicios sobre su capacidad. [...] los subordinados juzgan a los supervisores en función de [sus intenciones], pero los jefes les juzgan a ellos en términos de su competencia técnica. [...] A quienes están fuera del grupo puede que se les evalúe en mayor medida en base a estándares de competencia. Hay estudios que indican que las personas que se identifican más con grupos y con las autoridades del grupo evalúan a estas últimas principalmente en términos relacionales.*⁶⁵

El primero de estos autores, en un trabajo posterior, precisa y matiza el contenido de las mencionadas motivaciones que, cuando son atribuidas al líder del grupo e interpretadas como una manifestación de confiabilidad, promueven⁶⁶ el voluntario respeto a dicho liderazgo y a las reglas vigentes. Además, afirma Tyler, *“la confianza refleja la evaluación de que los motivos de una autoridad son benevolentes y considerados – esto es, que la autoridad está motivada a actuar teniendo en cuenta el bienestar de las personas en el grupo.”*⁶⁷

Edna Ullmann-Margalit proporciona una interpretación similar a las anteriores razones para confiar en función de la atribución a *alter* de las siguientes cualidades:

- 1. Intenta comportarse o actuar en relación con el asunto de referencia de manera que promueve los intereses y el bienestar [de ego];*
- 2. Intenta promover los intereses [de ego] por el hecho de serlos (con independencia de que coincidan con los suyos); y*
- 3. Con relación al asunto de referencia, tiene la competencia para comportarse o actuar de manera que promueve los intereses [de ego].*⁶⁸

⁶³ Trust should be the highest when Party A believes that Party B has both the motivation and the ability to live up to its commitments; trust should be lowest when Party B is seen as lacking both the intent and the ability to behave in a trustworthy fashion. Brockner, J. y Siegel, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 406 (Traducción del autor)

⁶⁴ Expresión traducida como “sus intenciones” por razones de consistencia con el texto original, pese a que literalmente se hace referencia a la confiabilidad.

⁶⁵ In a work situation, for example, cooperation with one’s immediate supervisor may be largely determined by trustworthiness judgements, but cooperation with a more distant departmental head may be driven by competence judgments. [...] subordinates judge supervisors in terms of trustworthiness, but bosses judge them in terms of technical competence. [...] Out-group members may be held to a more competency-based standard. Studies have already indicated that people who identify more strongly with groups and group authorities evaluate them in more strongly relational terms. Tyler, T. R. y Degoey, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 347-348 (Traducción del autor)

⁶⁶ [...] consistentemente compruebo que la confianza en los motivos de la autoridad tiene una influencia en el respeto a las decisiones y en los sentimientos de obligación de respetar las reglas, lo cual es distinto de la influencia del hecho de que las decisiones de la autoridad influyan en alguien de forma favorable.

[...] I consistently find that trust in the motives of the authority has an influence on deference to decisions and feelings of obligation to obey rules that is distinct from the influence of the favourability of the decisions made by that authority. Tyler, T. R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 286 (Traducción del autor)

⁶⁷ In other words, trust reflects the assessment that the motives of an authority are benevolent and caring – that the authority is motivated to act in ways that take into account the welfare of the people within the group. Tyler, T. R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 286 (Traducción del autor)

⁶⁸ 1. you intend to behave or act in this matter so as to promote my interests and my general well-being; 2. you intend to promote my interests qua my interests (whether or not they coincide with your interests); 3. with respect to the matter at hand, you have the competence to behave or act so as to promote my interests. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

Comparables requisitos para la confiabilidad, presuponiendo la competencia de *alter* y enfatizando aspectos derivados de su integridad moral, se derivan directamente de los parámetros utilizados por Cummings y Philip Bromiley en la composición del índice denominado “*Inventario de la Confianza Organizacional*” (OTI)⁶⁹:

- (a) *Realiza esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo con los compromisos adquiridos, explícitos e implícitos.*
- (b) *Es honesto en cualesquiera negociaciones que precedieron a dichos compromisos.*
- (c) *No se aprovecha en exceso del otro, incluso cuando la oportunidad se presenta.*⁷⁰

También bajo el mismo acrónimo OTI⁷¹, pero esta vez representando al “*Índice de la Confianza Organizacional*”, Pamela S. Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale y Michael Z. Hackman argumentan que este índice y el correspondiente modelo de la confianza organizacional esponsorizados por la *International Association of Business Communicators Research Foundation* “*está basado en cinco motivadores clave de la confianza organizacional: competencia, franqueza y honestidad, cuidado de los empleados y de las partes interesadas, fiabilidad e identificación.*”⁷² Si bien, el último de estos elementos se desvía claramente del marco diádico pues, tal y como los propios autores indican, “*ocurre cuando los valores de las personas y los de la organización son similares y conectan a las personas y a las organizaciones.*”⁷³

Conductas, las anteriormente mencionadas, que están alineadas con las tres bases de la confianza –de la conducta confiable– consideradas por Ken J. Rotenberg, desde una perspectiva psicológica, en el denominado “*marco de bases, dominios y dimensiones de objetivo*”:

- *La fiabilidad, que consiste en el cumplimiento de las palabras o de las promesas.*
- *La [honradez de la] emoción, que consiste en evitar provocar daño emocional y ser receptivo a la revelación y el mantenimiento de la confidencialidad.*
- *La honestidad, a saber, decir la verdad y comprometerse en un comportamiento guiado por una intención benevolente.*⁷⁴

En base a los trabajos de Eugene E. Jennings⁷⁵ y John J. Gabarro⁷⁶ sobre las condiciones necesarias para la confianza en el ámbito intra-organizacional, John K. Butler jr. y Stephen R. Cantrell establecen que las cinco dimensiones determinantes para hacer posible la confianza en una relación personal son:

- (a) *Integridad, honestidad y veracidad.*

⁶⁹ Conocido también por sus siglas en inglés ‘OTI’ correspondientes a “Organizational Trust Inventory”. Cummings, L. L. y Bromiley, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 302

⁷⁰ Trust will be defined as an individual’s belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available. Cummings, L. L. y Bromiley, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 303 (Traducción del autor)

⁷¹ Conocido también por sus siglas en inglés ‘OTI’ correspondientes a “Organizational Trust Index”. Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P. y Hackman, M. Z. [(2010)], p. xiv

⁷² The organizational trust model and the OTI are based on five key drivers or organizational trust: *competence, openness and honesty, concern for employees/stakeholders, reliability, and identification*. Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P. y Hackman, M. Z. [(2010)], p. xiv (Traducción del autor)

⁷³ Organizational identification occurs when individual and organizational values are similar and connect individuals and organizations. Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P. y Hackman, M. Z. [(2010)], p. 44 (Traducción del autor)

⁷⁴ Rotenberg, K. J. [2018(2019)], p. 20

⁷⁵ Jennings, E. E. [(1971)], *Routes to the Executive Suite*, 1ª ed., McGraw-Hill, New York.

⁷⁶ Gabarro, J. J. (Editado por Athos, Anthony G. y Gabarro, John J.) [(1978)], pp. 290-303

- (b) *Competencia, conocimiento técnico e interpersonal y habilidades requeridas para hacer el trabajo.*
- (c) *Consistencia, fiabilidad, predictibilidad y buen juicio a la hora de gestionar las situaciones.*
- (d) *Lealtad o motivos benevolentes, voluntad de proteger y salvar la cara del otro.*
- (e) *Franqueza o accesibilidad mental, voluntad de intercambiar ideas e información libremente.*⁷⁷

Con posterioridad, Butler concluye en solitario que las condiciones para la confianza en las relaciones diádicas y particularmente si se encuentran vinculadas por una relación de dependencia jerárquica – “*díada vertical*” – son las recogidas en las “*Condiciones para el Inventario de la Confianza (CTI)*”⁷⁸: *disponibilidad, competencia, consistencia, equidad, integridad, lealtad, franqueza, [...], cumplimiento de las promesas y receptividad.*⁷⁹

Únicamente por mor de la completitud mencionamos la siguiente propuesta de Svenn Linkskold, quien relaciona⁸⁰ las cuatro siguientes “*vías mediante las cuales puede originarse la confianza*”: “*la credibilidad objetiva*”, “*la atribución de benevolencia*”, “*la apariencia de no ser manipulador*” y “*el coste de mentir*”. En cualquier caso, resulta complicado imaginar cómo desvincular la credibilidad de la apariencia de sinceridad, primera y tercera vía, respectivamente; mientras que otro tanto sucede con la mentira, que si bien puede implicar un coste que la desincentive, debería obedecer a una cuestión de honestidad incorporada también a la credibilidad. Otro modelo que también reserva a la sinceridad un papel protagonista a costa de una perspectiva restringida de la integridad y prescindiendo de la benevolencia relacional esperada, además de cualquier consideración situacional, es por el que parecen inclinarse Ildiko Rudnak y Endre Szabo en el contexto de su revisión bibliográfica sobre la confianza y que está basado⁸¹ en la competencia, la fiabilidad y la sinceridad. Una lectura más amplia de la integridad hubiera facilitado también a estos autores identificar la naturaleza de la relación entre la confianza y la honestidad, que identifican⁸² sin poder precisarla.

Ellen M. Whitener, Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard y Jon M. Werner definen el concepto de “*conducta gerencial confiable*”, en un contexto de intercambio social y económico, como “*las acciones volitivas e interacciones desarrolladas por los gerentes que son necesarias, pero no suficientes, para generar la confianza de los empleados en los primeros.*”⁸³ A este fin, identifican cinco

⁷⁷ The dimensions [of trust] include (a) integrity, honesty and truthfulness; (b) competence, technical and interpersonal knowledge and skills required to do one's job; (c) consistency, reliability, predictability, and good judgment in handling situations; (d) loyalty or benevolent motives, willingness to protect and save face for a person; (e) openness or mental accessibility, willingness to share ideas and information freely. Butler, J. K. y Cantrell, R. S. [(1984)], p. 19 (Traducción del autor)

⁷⁸ Conocido también por sus siglas en inglés ‘CTI’ correspondientes a “Conditions of Trust Inventory”.

⁷⁹ Conditions of Trust Inventory (CTI) Scale: Availability, Competence, Consistency, Fairness, Integrity, Loyalty, Openness, [...], Promise fulfillment, Receptivity. Butler, J. K. [(1991)], p. 659, Table 6 (Traducción del autor)

⁸⁰ A estos efectos se sugiere que la confianza interpersonal puede originarse por cuatro vías: La primera es por la *credibilidad objetiva* [...]. El segundo tipo de confianza [...] puede denominarse *atribución de benevolencia*. [...] Se confiará en una persona si parece *no ser manipuladora*. [...] Un cuarto tipo de confianza se basa en los *costes de mentir* [...].

For the present purposes it is suggested that interparty trust can arise in four ways: The first is from *objective credibility* [...]. The second type of trust [...] may be termed *attribution of benevolence*. [...] A person will be trusted if he appears *nonmanipulative*. [...] A fourth kind of trust rests on *costs for lying* [...]. Linkskold, S. [(1978)], p. 773 (Traducción del autor)

⁸¹ La confianza [...] está integrada por tres aspectos; la sinceridad (creencia), la fiabilidad (decisión) y la competencia (acción). Trust [...] is made of three aspects/form namely; sincerity (belief), reliability (decision) and competence (action). Rudnak, I. y Szabo, E. [(2019)], p. 7 (Traducción del autor)

⁸² La confianza y la honestidad están de alguna manera siempre conectadas.

Trust and honesty are somehow always connected. Rudnak, I. y Szabo, E. [(2019)], p. 7 (Traducción del autor)

⁸³ We define *managerial trustworthy behavior as volitional actions and interactions performed by managers that are necessary though not sufficient to engender employees' trust in them*. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 516 (Traducción del autor)

categorías de conductas de las cuales únicamente la de “*compartir [y delegar el control]*”⁸⁴, *incluyendo la participación en la toma de decisiones [...] y teniendo la oportunidad de expresar opiniones*”⁸⁵, no se encuentra también recogida dentro de las cuatro conductas confiables de la gerencia propuestas por Anne P. Hubbell y Rebecca M. Chory-Assad:

1. *Consistencia de la conducta (la predictibilidad de la conducta del gerente a lo largo del tiempo).*
2. *Integridad de la conducta (la propensión del gerente a decir la verdad [ser honesto] y a cumplir sus promesas).*
3. *Forma de comunicar la información y la calidad de esta (la precisión de la comunicación del gerente, las explicaciones [de sus decisiones] y su franqueza).*
4. *Demostración de consideración (el interés del gerente en la protección de los subordinados y su habilidad para evitarles daños).*⁸⁶

Los dos últimos elementos se presentan con un claro sesgo hacia el perfil del superior o jefe, que es el que interesa a estos autores, pero incluso así las dimensiones originales y neutras resultan fácilmente reconocibles y eventualmente aplicables a *alter* con independencia de la naturaleza de su relación jerárquica con *ego*. Pudiendo hacerse también extensiva esta última reflexión a los factores que generan confianza desde la perspectiva del trabajador en el contexto de la relación laboral, según Jitendra Mishra y Molly A. Morrissey, que están alineados con las siguientes conductas: “*comunicación abierta [...]; proporcionar a los trabajadores una mayor participación en la toma de decisiones [...]; compartir información crítica [...]; y un genuino intercambio de percepciones y sentimientos [...]*”⁸⁷.

Dale E. Zand desarrolla los cinco factores de la confianza en el líder, lo cual no impide considerarlos generalizables en el marco de una relación diádica intra-organizacional, excepción hecha de la referencia al sistema de incentivos:

- *Otros factores accesibles, además de la personalidad y la formación, determinan la confianza en las relaciones cotidianas. La competencia es el primer factor.*⁸⁸
- *La franqueza es el segundo factor.*⁸⁹
- *La capacidad de apoyo –la habilidad de explorar diferencias constructivamente– es un tercer factor en la construcción de la confianza.*⁹⁰ [...] *tres componentes de la capacidad de apoyo son los que construyen la confianza: la aceptación, la tolerancia frente al desacuerdo y una utilización constructiva de la franqueza de los demás.*⁹¹

⁸⁴ 3. Sharing and delegation of control. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 516 (Traducción del autor)

⁸⁵ [...] sharing control, including participation in decision making [...] having the opportunity to voice opinions [...]. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 517 (Traducción del autor)

⁸⁶ [...] behavioral consistency (predictability of a manager’s behavior over time), behavioral integrity (manager’s propensity to tell the truth and keep promises), manner and quality of information communicated (manager’s communication accuracy, explanations, and openness), and demonstration of concern (manager’s interest in, protection of, and ability to avoid hurting subordinates). Hubbell, A. P. y Chory-Assad, R. M. [(2005)], p. 56 (Traducción del autor)

⁸⁷ Concerning the factors that breed trust, our results strongly support that four (4) factors determine trust: a) open communication (96,4% agreed); b) giving workers greater share in the decision making (90,4% agreed); c) sharing of critical information (87,5% agreed); and d) true sharing of perceptions and feelings (85,4% agreed). Mishra, J. y Morrissey M. A. [(1990)], p. 443 (Traducción del autor)

⁸⁸ Several other accessible factors, in addition to personality and training, determine trust in daily relationships. Competence is the first factor. Zand, D. E. [(1997)], p. 120 (Traducción del autor)

⁸⁹ Openness is the second factor. Zand, D. E. [(1997)], p. 120 (Traducción del autor)

⁹⁰ Supportiveness –the ability to explore differences constructively– is a third factor in building trust. Zand, D. E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

⁹¹ [...] three components of supportiveness that build trust: acceptance, tolerance for disagreement, and constructive use of people’s openness. Zand, Dale E. [(1997)], p. 116 (Traducción del autor)

- El sistema de incentivos que perciben las personas es el cuarto determinante de la confianza.⁹²
- El quinto factor es la percepción de las [buenas] intenciones.⁹³

Mientras que Robert F. Hurley identifica seis prácticas a seguir en el proceso de “desarrollar líderes confiables y facilitar que estos incorporen la confiabilidad en la arquitectura (estrategia, estructura, cultura, sistemas y procesos) de sus organizaciones.”⁹⁴ Y al igual que en el caso anterior, estas “prácticas de los líderes [promotoras] de la confianza”⁹⁵ –aunque sea más preciso hablar en este contexto de prácticas promotoras de la confiabilidad– pueden ser extrapoladas, aunque en menor medida la primera de ellas por razones obvias, a cualquier miembro de la organización que aspire a ser considerado confiable y al margen de la existencia o no de una dependencia jerárquica respecto de quien espera que confíe en él:

1. Crear similitudes: establecer congruencia en los valores y una identidad común.⁹⁶
2. Alinear intereses con aquellos cuya confianza se desea.⁹⁷
3. Demostrar una benevolente consideración.⁹⁸
4. Desarrollar y demostrar competencia en el ámbito relevante.⁹⁹
5. Crear una trayectoria de predictibilidad e integridad.¹⁰⁰
6. Comunicar, comunicar, comunicar – y hacerlo clara y abiertamente.¹⁰¹

Con carácter más general, este mismo autor identifica en su “modelo de la decisión de confiar”¹⁰² diez factores “que determinan si las personas se sentirán confortables confiando[:] [aversión] al riesgo, ajuste [social], poder, seguridad situacional, similitudes [e identificación], [alineación de] intereses, consideración benevolente, capacidad, predictibilidad e integridad, y comunicación”¹⁰³; pretendiendo este modelo “ayudar a adaptar el grado de confianza a la confiabilidad real de aquel en quien se confía.”¹⁰⁴ Hurley considera los últimos siete antecedentes mencionados como situacionales, mientras que los tres primeros los describe como “factores de quien confía”, entre los cuales quizá el del “ajuste social” resulta el menos obvio. Este hace referencia al punto, entre los perfiles extremos del optimista empedernido y el paranoico incorregible, en el que se encuentra quien ha de confiar, con el consiguiente impacto sobre su presumible disposición a confiar. A lo cual cabe añadir, que si bien este rasgo de la personalidad puede ayudar desde fuera a diagnosticar en un caso extremo por qué alguien tiende a confiar o a desconfiar con carácter general, cuando una persona se encuentra ante la tesitura de confiar o no y, en su caso, determinar en qué medida, de poca ayuda real le resulta esta consideración, salvo que siendo consciente de este sesgo fuese capaz de autoimponerse un factor

⁹² The reward system that people perceive is a fourth determinant of trust. Zand, Dale E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

⁹³ A fifth factor is the perception of [good] intentions. Zand, Dale E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

⁹⁴ [...] develop trustworthy leaders and enable those leaders to embed trustworthiness in the architecture (strategy, structure, culture, systems, and processes) of their organizations. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 34 (Traducción del autor)

⁹⁵ Leadership Trust Practices. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

⁹⁶ Create *similarities*: Establish value congruence and a common identity. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 35 (Traducción del autor)

⁹⁷ Align *interests* with those whose trust you want. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 36 (Traducción del autor)

⁹⁸ Demonstrate *benevolent concern*. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 36 (Traducción del autor)

⁹⁹ Develop and demonstrate *capability* in the matter at hand. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 37 (Traducción del autor)

¹⁰⁰ Create a track record of *predictability* and *integrity*. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 37 (Traducción del autor)

¹⁰¹ *Communicate*, communicate, communicate – and do it clearly and openly. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

¹⁰² El modelo de la decisión de confiar.

Decision to Trust Model. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 3 (Traducción del autor)

¹⁰³ The ten factors [that have a bearing on whether people will be comfortable trusting] are risk tolerance, adjustment, power, situational security, similarities, interests, benevolent concern, capability, predictability and integrity, and communication. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 3 (Traducción del autor)

corrector en la evaluación de la confiabilidad situacional ajena para compensarlo. Hurley vincula a la ética los siguientes tres factores situacionales de su modelo: *“la alineación de intereses, la benevolencia y la integridad”*¹⁰⁵. Resulta llamativa la vinculación, práctica asimilación, que este autor establece en su modelo entre la predictibilidad –entendida como la probabilidad subjetiva de una conducta de una persona– y la integridad –interpretada estrechamente como *“cumplir la palabra dada”*¹⁰⁶–; aunque esta confusión, por grave, no resulta por ello, como estamos viendo y comprobaremos más adelante, menos frecuente.

A la vista de las anteriores caracterizaciones, no sorprenden las trece conductas descontextualizadas que Stephen M. R. Covey dice observar en los líderes y que presenta a modo de guía para el desarrollo de una conducta confiable; aunque entendemos que, observando los matices oportunos, son aplicables a *alter* con independencia de la posición jerárquica que ocupe en la relación diádica intra-organizacional: *“Hablar claro. Mostrar respeto. Crear transparencia. Corregir nuestros errores. Mostrar lealtad. Conseguir resultados. Mejorar. Afrontar la realidad. Clarificar las expectativas. Asumir la responsabilidad. Escuchar primero. Cumplir los compromisos. Ofrecer confianza.”*¹⁰⁷ Llama positivamente la atención, la oportuna precisión de este autor, en la que resuena la lógica aristotélica de las virtudes, cuando advierte que llevadas a su extremo todas estas conductas son debilidades y que, según el caso, han de ser equilibradas entre sí. En comparables términos identifican Sally Bitt y Jeremy Kourdi los siguientes diez atributos como *“promotores de la confianza”*: *“Trato justo. Fiabilidad. Respeto. Franqueza. Coraje [moral]. Generosidad. Competencia. Apoyo. Empatía. Compasión”*¹⁰⁸; precisando que, comparativamente, los últimos seis mencionados son los más infrecuentes.

Los análisis de la confianza en el líder como los inmediatamente anteriores admiten, de forma complementaria, la precisión de si se trata del líder directo o la alta dirección, suponiendo que no se reporte directamente a ella. A este respecto, autores como C. Ashley Fulmer y Cheri Ostroff sostienen, sin desestimar la presunción de que las conductas se transfieren en la organización de arriba hacia abajo por aprendizaje social y emulación, que, pese a que no se mantenga una relación directa con la alta dirección, *“la confianza [y puede que la desconfianza]”*¹⁰⁹ *en el líder directo se difunde [también] hacia el líder de un nivel superior, pese a resultar menos conocido.”*¹¹⁰

Aunque ya ha sido apuntado por Hurley y por otros autores, también Harjit Sekhon, Christine Ennew, Husni Kharouf y James Devlin consideran un antecedente de la confiabilidad a la comunicación,

¹⁰⁴ [...] the DTM helps us match the degree of trust with the actual trustworthiness of the trustee. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 33 (Traducción del autor)

¹⁰⁵ [...] we can relate ethics to the DTM as follows: Alignment of interests [...] Benevolence [...] Integrity [...]. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 40 (Traducción del autor)

¹⁰⁶ Integrity (honouring one’s word [...]). Hurley, R. F. [(2012a)], p. 66 (Traducción del autor)

¹⁰⁷ 1. Talk Straight. 2. Demonstrate Respect. 3. Create Transparency. 4. Right Wrongs. 5. Show Loyalty. 6. Deliver Results. 7. Get Better. 8. Confront Reality. 9. Clarify Expectations. 10. Practice Accountability. 11. Listen First. 12. Keep Commitments. 13. Extend Trust. Covey, S. M. R. [(2006)] pp. 388-389 y [(2019)], p. 3 (Traducción del autor)

¹⁰⁸ 1. Fairness. 2. Dependability. 3. Respect. 4. Openness. 5. [Moral] Courage. 6. Unselfishness. 7. Competence. 8. Supportiveness. 9. Empathy. 10. Compassion. We call these the *drivers of trust*. Bibb, S. y Kourdi, J. [(2004)], p. 142 (Traducción del autor)

¹⁰⁹ La desconfianza en los líderes directos puede que se difunda hacia arriba y de esta manera socava la confianza en los líderes superiores con implicaciones en el rendimiento y el funcionamiento organizativo.

Distrust in direct leaders may trickle up and thus undermine trust in top leaders with implications for performance and organizational functioning. Fulmer, C. A. y Ostroff, C. [(2017)], p. 2 (Traducción del autor)

¹¹⁰ This trust in the direct leader in turn can trickle up to a higher level, but less familiar, leader. Fulmer, C. A. y Ostroff, C. [(2017)], p. 1 (Traducción del autor)

no entendida como mero intercambio de información sino como medio para “abrirse el uno al otro”¹¹¹, y subrayan que “específicamente, tres aspectos de la comunicación son centrales para quien confía: precisión, capacidad explicativa y apertura”¹¹². Mila Hakanen, Leila Kossou y Tuomo Takala resaltan en comparables términos la calidad de la comunicación como una manifestación o consecuencia de la confiabilidad no menos que como un requisito para la misma: “Las relaciones confiables hacen posible una comunicación en la cual pueden revelarse ideas personales e información crítica. También, sin confianza, las opiniones, preguntas e ideas de mejora no son siempre tomadas en consideración por otros miembros de la red.”¹¹³ Y concluyen estos mismos autores afirmando que: “La confianza interpersonal requiere los siguientes factores: relación y química personales; respeto, equidad, cumplir las promesas, comunicación [efectiva]; y correspondencia de la acción con las palabras. [...] pueden verse como las piedras angulares de la confianza.”¹¹⁴

Frédérique E. Six considera de forma adicional una inusual dimensión de la confiabilidad, considerada aisladamente: la dedicación¹¹⁵, junto con la habilidad, la benevolencia y la ética: “La dedicación es la medida en la cual se espera que la persona en la que se confía realizará el esfuerzo necesario para cumplir con las expectativas de quien confía. La dedicación como dimensión de la confiabilidad trata del compromiso, la puntualidad, realizar el esfuerzo necesario y la fiabilidad.”¹¹⁶ Lo cual nos recuerda la identificación, que realizan Rosalinde Klein Woolthuis, Bas Hillebrand y Nooteboom, de la falta de dedicación con una forma pasiva o débil del oportunismo¹¹⁷. Por lo general, contemplamos las consideraciones relacionadas con la dedicación incorporadas a la dimensión de la competencia específica, lo cual no resta valor a esta observación, que pudiese guardar cierta relación con la denominada por Nooteboom: “confianza en la dedicación”¹¹⁸. Y si bien este último autor también relaciona este concepto con el esfuerzo y la atención, parece que tiende a vincularlo más con la integridad¹¹⁹ que con la competencia o incluso con la intención estratégica.

¹¹¹ [...] el objetivo de unas comunicaciones efectivas debe ser el abrirse el uno al otro [...].

[...] the goal of effective communications should be to open up to each other [...]. Sekhon, H., Ennew, C., Kharouf, H. y Devlin, J. [(2014)], p. 414 (Traducción del autor)

¹¹² Specifically, three aspects of communications are central for the trustor: accuracy, explanation and openness [...]. Sekhon, H., Ennew, C., Kharouf, H. y Devlin, J. [(2014)], p. 414 (Traducción del autor)

¹¹³ Trustworthy relations enable communication where personal ideas and critical information can be revealed. Also, without trust, opinions, questions and improvement ideas are not always taken into account by network members. Hakanen, M. S., Kossou, L. y Takala, T. [(2016)], p. 53 (Traducción del autor)

¹¹⁴ Interpersonal trust requires the following factors: personal acquaintance and chemistry; respect; fairness; keeping of promises; [effective] communication; and words matched by action. [...] can be seen as corner stones for trust. Hakanen, M. S., Kossou, L. y Takala, T. [(2016)], p. 53 (Traducción del autor)

¹¹⁵ Sobre la base de nuestro propio análisis, que parece estar soportado por la evidencia empírica [...], nosotros utilizamos las siguientes [dimensiones de la confiabilidad]: habilidad, benevolencia, dedicación y ética.

On the basis of our own analysis, which appears to be supported by the empirical evidence [...], we use the following [dimensions of trustworthiness]: ability, benevolence, dedication and ethics. Six, F. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 200 (Traducción del autor)

¹¹⁶ *Dedication* is the extent to which the trustee is believed to make the effort to meet the expectations of the trustor. Dedication as a dimension of trustworthiness is about commitment, punctuality, making the effort and reliability. Six, F. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 200 (Traducción del autor)

¹¹⁷ El oportunismo tiene una forma pasiva/débil y otra activa/fuerte. La forma pasiva implica falta de dedicación a la hora de desarrollar el desempeño a la altura de nuestras mejores competencias. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [1998(2002)], p. 814

¹¹⁸ Dedication trust. Nooteboom, B. [(2002)], p. 50 (Traducción del autor)

¹¹⁹ Disponer de confianza intencional incluye la expectativa de que el otro no se comporte de forma oportunista. Una forma relativamente benigna de lo anterior es la falta de *dedicación* o cuidado. Aquí, el otro no ofrece suficiente por la vía del esfuerzo y la atención.

To have intentional trust includes the expectation that the partner will not behave opportunistically. A relatively benign form is lack of *dedication* or care. Here, the partner offers too little, in the way of effort and attention. Nooteboom, B. [(2002)], p. 50 (Traducción del autor)

En tanto que Mayer, Davis y Schoorman argumentan por medio de su reconocido ‘modelo ABI’ –acrónimo basado en las siglas, en inglés, correspondientes a la habilidad, la benevolencia y la integridad –, que:

[...] tres características de la persona en la que se confía aparecen habitualmente en la literatura: la habilidad [grupo de capacidades, competencias y características que posibilitan que alguien tenga influencia en un dominio específico]¹²⁰, la benevolencia [medida en la cual se cree que aquel en quien se confía desea hacer el bien a quien confía, dejando a un lado el motivo egocéntrico de su propio beneficio]¹²¹ y la integridad [percepción de que aquel en quien se confía se adhiere en su comportamiento a un conjunto de principios considerados aceptables por quien confía]¹²². En conjunto parecen explicar la mayor parte de la confiabilidad.¹²³

A la vez que resaltan la importancia de la propia situación, pero sin llegar a desarrollar este punto: “la percepción y la interpretación del contexto [...] por parte de quien confía afectarán tanto a la necesidad de confianza como a la evaluación de la confiabilidad.”¹²⁴ Abundando en este mismo planteamiento, Robert Wuthnow desarrolla su interpretación de la confianza, “entendida como un elemento de la estructura social”¹²⁵, proponiendo un “catálogo parcial de las garantías para confiar”¹²⁶ que, incurriendo en ciertas redundancias al mencionar la competencia, la efectividad, la fiabilidad, la sinceridad, la justicia, el altruismo, la empatía, la afinidad y la congenialidad, no hace sino incidir en las dimensiones ya identificadas por Mayer, Davis y Schoorman. También interpretamos como una variante del modelo ABI, el propuesto por Frances X. Frei y Anne Morriss, quienes, sin reconocer su fuente, se limitan en la práctica a sustituir la integridad por la autenticidad¹²⁷, lo que, a nuestro criterio, sólo devalúa la propuesta original.

En línea con las anteriores reflexiones y ejemplos, entre los muchos que ilustran las posibilidades que ofrece la lógica de las dimensiones aplicada a la comprensión de las causas de la confiabilidad y a la evaluación de su alcance –cuya precisión recomienda Gambetta encarecidamente afirmando que “esperar demasiado poco de la confianza es tan desaconsejable como esperar

¹²⁰ [...] group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 717 (Traducción del autor)

¹²¹ [...] the extent to which the trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 718 (Traducción del autor)

¹²² [...] the perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 719 (Traducción del autor)

¹²³ [...] three characteristics of a trustee appear often in the literature: ability, benevolence, and integrity. As a set, these three appear to explain a major portion of trustworthiness. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 717 (Traducción del autor)

¹²⁴ [...] the trustor perception and interpretation of the context [...] will affect both the need for trust and the evaluation of trustworthiness. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 727 (Traducción del autor)

¹²⁵ [...] la confianza debe ser considerada como una expectativa de que terceros relevantes se comportarán de acuerdo con ciertas normas [sociales] que hacen su conducta fiable, predecible, o, como solemos decir, confiable. [...] La conexión entre la conducta individual y esas normas y expectativas integradas [en el contexto social] sugiere que la confianza debe ser entendida como un elemento de la estructura social.

[...] trust can be regarded as an expectation that relevant others will behave according to certain norms that make their behavior dependable, predictable, or, as we say, trustworthy. [...] The link between individual behavior and these embedded norms and expectations [in the social settings] suggests that trust must be conceived of as an element of social structure. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 146 (Traducción del autor)

¹²⁶ A partial catalog of warrants for trust would likely include the following: Sincerity [...]. Empathy [...]. Affinity [...]. Altruism [...]. Accessibility [...]. Effectiveness [...]. Competence [...]. Congeniality [...]. Fairness [...]. Reliability [...]. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 154 (Traducción del autor)

¹²⁷ Las personas tienden a confiar en ti cuando creen que están interactuando con tu [identidad] real (autenticidad), cuando tienen fe en tu juicio y competencia (lógica), y cuando sienten que velas por su cuidado (empatía).

*demasiado*¹²⁸–, entendemos desde una perspectiva más específica que, cuando en una organización y en el contexto del desarrollo de un determinado proceso *ego* evalúa el alcance de la confiabilidad situacional de *alter* al efecto de diagnosticar en qué medida confiarle, potencialmente, un objetivo en una situación y momento concretos, lo hace característicamente respecto de las siguientes seis dimensiones agrupadas por un lado en cualidades personales de *alter* y por otro en características situacionales. Estas dimensiones contingentes de la confiabilidad situacional de *alter* percibidas subjetivamente por *ego*, se presentan a continuación separadamente para facilitar la exposición y el análisis, si bien en la práctica no existen independientes unas de otras y se manifiestan interactuando entre sí y no exentas de un variable grado de solapamiento; lo cual exige un juicio tan preciso en la consideración del detalle como en la valoración del conjunto.

1.2.1.1. La Credibilidad de *Alter*: Las Cualidades Personales de *Alter* Esperadas por *Ego*

Ya en el segundo libro de la Retórica, Aristóteles afirma respecto de la credibilidad de los oradores que sus “*causas son la sensatez, la virtud y la benevolencia.*”¹²⁹ Por lo que bien podría considerarse a la credibilidad, en el más aristotélico sentido de esta palabra, la suma de las cualidades personales del *alter* esperadas por *ego* para que este pueda confiar: el conocimiento del tema y la sensatez o sabiduría práctica –*phronēsis*–, un carácter virtuoso –*arête*– y la benevolencia hacia la audiencia –*eunoia*– en general y hacia el otro en particular. Aunque resulta obligado precisar, que el Filósofo hace referencia aquí a los oradores virtuosos y no a los charlatanes sofistas caracterizados por su teatralidad e hipocresía, tal y como le reprocha Demóstenes a Esquines, al considerarle un astuto e intrigante actor y no un auténtico orador, o como critica Luciano de Samósata a los “*ignorantes y desvergonzados*”¹³⁰ retóricos de su época, únicamente preocupados por la eficacia de una impresión superficial.

Hans-Werner Bierhoff y Elke Rohmann asimilan la credibilidad¹³¹ de una persona a su fiabilidad, honestidad y rectitud. Thomas W. Simpson habla de la “*confiabilidad del carácter*”¹³², mientras que Giffin, sin renunciar a la tradición aristotélica, complementa¹³³ la credibilidad con los atributos del dinamismo, el atractivo personal y las intenciones. Gabarro también se alinea con el concepto aristotélico de la credibilidad, si bien combina la integridad y la benevolencia –entendida esta última por este autor como el conjunto de “*motivos e intenciones, consistencia de la conducta,*

People tend to trust you when they believe they are interacting with the real you (authenticity), when they have faith in your judgement and competence (logic), and when they feel that you care about them (empathy). Frey, F. X. y Morriss, A. [(2023)], pos. 189 (Traducción del autor)

¹²⁸ Asking too little of trust is just as ill advised as asking too much. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 235 (Traducción del autor)

¹²⁹ Aristóteles, *Retórica* [(1990)], 1378a5

¹³⁰ [Recomendaciones a un joven aprendiz de sofista.] Trae ante todo ignorancia, a lo que hay que añadir seguridad en uno mismo, audacia y descaro; y en cuanto a la timidez, equidad, moderación y vergüenza, por favor, déjalas en casa [...]. Bring above all ignorance, to which add confidence, audacity, and effrontery; as for diffidence, equity, moderation, and shame, you will please leave them at home [...]. Luciano de Samósata, *El Maestro de Retórica* [(1905)], 15 (Traducción del autor)

¹³¹ La confianza como credibilidad hace referencia a la fiabilidad percibida en otra persona, su honestidad y su rectitud.

Vertrauen als Glaubwürdigkeit bezieht sich auf die wahrgenommene Verlässlichkeit einer anderen Person, ihre Ehrlichkeit und Geradlinigkeit. Bierhoff, H. y Rohmann, E. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 72 (Traducción del autor)

¹³² [...] *character-trustworthiness* [...]. Simpson, T. W. [(2023)], p. 50 (Traducción del autor)

¹³³ En resumen, estas cinco características percibidas por quien escucha parecen ser dimensiones del *ethos* del orador: *competencia, fiabilidad personal, intenciones, dinamismo y atractivo personal.*

In summary, these five characteristics perceived by a listener appear to be dimensions of a speaker's *ethos*: *expertness, reliability, intentions, dynamism, and personal attractiveness.* Giffin, K. [(1967)], p. 118 (Traducción del autor)

*franqueza y discreción*¹³⁴– en un único concepto que este autor denomina “*carácter*”, el cual junto con la “*competencia*” y el “[*buen*] *juicio*” configuran, según este autor, las “*bases de la confianza*”¹³⁵. Aunque, dejamos apuntado, que nos parece problemático que ambos autores incorporen las intenciones estratégicas de *alter* a la credibilidad, dada la naturaleza predominantemente situacional y no personal de las primeras.

La capacidad, competencia o aptitud específicas de *alter*, a criterio de *ego*, para cumplir el objetivo que potencialmente le puede confiar este último es la primera de sus cualidades personales a tomar en consideración como dimensión de su confiabilidad situacional. Los dos restantes atributos personales de *alter* relevantes para establecer su credibilidad¹³⁶, como se desarrollará a continuación, son la integridad de su carácter y su benevolencia relacional esperadas por *ego*; ambas identificadas ocasionalmente en la literatura como fundamento de la confianza relacional hasta el extremo de que llegan a asimilarse¹³⁷, por autores como Robert E. Larzelere y Ted L. Huston, a la propia confiabilidad. No en vano, los niños comienzan a desarrollar desde muy temprana edad la habilidad para, selectivamente¹³⁸, evaluar¹³⁹ quiénes, en su entorno, no sólo les tratan con afecto, sino también quiénes han cumplido sus promesas prosociales –de ayuda– y de quiénes pueden esperar la intención de cumplirlas en el futuro.

¹³⁴ Character: Trust in the other’s integrity. Trust in the other’s motives and intentions. Trust in the other’s consistency of behavior. Trust in the other’s openness and discreetness. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 295 (Traducción del autor)

¹³⁵ Al nivel más general, estas bases [de la confianza] se pueden agrupar en términos de las percepciones que cada persona tiene del carácter, la competencia y el juicio del otro.

At the most general level, these bases can be grouped in terms of each person’s perceptions of the other’s character, competence, and judgement. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 295 (Traducción del autor)

¹³⁶ Mientras que, en su acepción común, la credibilidad es un atributo del emisor del mensaje, los estudiosos de la comunicación lo consideran alternativamente un juicio [...] o una actitud [...] por parte del receptor con relación a un determinado comunicador.

While common usage implies that credibility is an attribute of the message sender, communications scholars consider it to be a judgement [...] or an attitude [...] on the part of the perceiver with regard to a given communicator. Simons, T. [(2002)], p. 22 (Traducción del autor)

¹³⁷ [...] la confianza [diádica] existe en la medida que una persona cree que otra persona (o personas) son benevolentes y honestas.

[Dyadic] trust exists to the extent that a person believes another person (or persons) to be benevolent and honest. Larzelere, R. E. y Huston, T. L. [(1980)], p. 596 (Traducción del autor)

¹³⁸ La confianza selectiva en las promesas requiere a los niños la integración de la información sobre la pasada conducta de quien habla, de sus actuales intenciones, y de las expectativas sobre su futura conducta; mientras que la confianza selectiva en las afirmaciones sólo requiere la integración de la información pasada y presente.

Selective trust in promises requires children to integrate information about speakers’ past behavior, their present intentions, and expectations about their future behavior, while selective trust in assertions only requires an integration of past and present information. Isella, M., Kanngiesser, P. y Tomasello, M. [(2019)], p. 883 (Traducción del autor)

¹³⁹ [...] los niños, con edades de 5 a 6 años, confían selectivamente en las promesas de interlocutores fiables utilizando la consistencia (es decir, el cumplimiento de las promesas), la pro-socialidad (es decir, la prestación de ayuda), o ambas como indicios de fiabilidad. [...] Nosotros mostramos que, con 5 a 6 años, los niños utilizan las evaluaciones de las promesas de sus interlocutores y las de su conducta para decidir si confiar en sus nuevas promesas. [...] Desde los 6 a 7 años, los niños evalúan a los interlocutores que incumplen sus promesas o compromisos intencionadamente de forma más negativa que a los interlocutores que los incumplen accidentalmente [...]. Una relación similar se da en la confianza selectiva de los niños: confiarán en sus interlocutores que incumplen sus promesas intencionadamente menos que en aquellos que las incumplen accidentalmente. [...] Finalmente, los niños desde los 6 años evalúan como más confiables a aquellos que mienten para beneficiar a otros, que a los que mienten para beneficiarse ellos mismos [...].

[...] children from age 5 to 6 selectively trust promises of reliable speakers, using consistency (i.e., keeping promises), prosociality (i.e., helping), or both as reliability cues. [...] We show that by age 5-6, children also use their evaluations of speakers’ promises and behavior to decide whether to trust new promises by those speakers. [...] From 6 to 7 years of age, children evaluate speakers who broke their promises or commitments intentionally more negatively than speakers who broke them by accident [...]. A similar relations may hold for children’s selective trust: they may trust speakers who broke promises intentionally less than those who broke them by accident. [...] Finally, children from 6 years of age rated individuals who lied to benefit others as more trustworthy than those who lied to benefit themselves [...]. Isella, M., Kanngiesser, P. y Tomasello, M. [(2019)], pp. 882-883 (Traducción del autor)

Constatamos así, antes de dar comienzo a un análisis más preciso, nuestro acuerdo con la propuesta de Jason A. Colquitt, Brent A. Scott y Jeffery A. LePine en el sentido de que las tres dimensiones o cualidades personales de la confiabilidad de *alter* atribuidas y esperadas por *ego* –a saber, la capacidad, la integridad y la benevolencia relacional de *alter*–, se han de considerar diferenciadamente, aunque atendiendo a su explicación pareciera que estos autores establecen una relación particularmente estrecha entre las dos primeras al identificarlas como fuentes cognitivas de confianza:

Nuestros resultados refuerzan la importancia de las tres dimensiones de la confiabilidad, dado que las tres tienen relaciones significativas y únicas con la confianza. Una explicación para estas relaciones únicas puede ser que las dimensiones de la confiabilidad reflejan tanto fuentes cognitivas como afectivas de confianza [...]. Por ejemplo, una evaluación de las habilidades, capacidades, valores y principios de la persona en quien se confía (en la forma de habilidad e integridad) puede ser complementada por un reconocimiento más afectivo de la preocupación mutua inherente a la relación (en forma de benevolencia).¹⁴⁰

Nos inclinamos entonces por pensar, respecto de las cualidades personales de la confiabilidad situacional de *alter* –su credibilidad a juicio de *ego*– que, aun siendo dimensiones distintas y suponiéndolas auténticas –es decir, no simuladas ni camufladas–, se encuentran estrechamente relacionadas, pues se refieren a una persona con una identidad que no se encuentra fragmentada en compartimentos estancos.

I.2.1.1.1. La Competencia de *Alter* para Cumplir el Objetivo y Esperada por *Ego*

La primera de las dimensiones de la credibilidad es la competencia o capacidad, como expresión del talento, la habilidad, la aptitud, la actitud, la experiencia práctica relevante –también representada por la situación en la curva de aprendizaje–, la cualificación, la autoridad epistémica¹⁴¹, el rol y / o mandato organizacional¹⁴², el historial de resultados previos en relación con los estándares de desempeño requeridos –la fiabilidad, estrictamente hablando– en relación con la consecución del objetivo en cuestión, que es tanto como decir, con el desarrollo eficaz y eficiente de la acción o la omisión que potencialmente se le puede llegar a confiar. Nuestra interpretación de este concepto se encuentra alineada con la que aporta el Marco Integrado del Control Interno –en adelante, COSO Control 2013– del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)¹⁴³:

Se entiende por competencia la cualificación para desempeñar las responsabilidades asignadas. Para ello se requiere disponer de las habilidades y conocimientos pertinentes,

¹⁴⁰ Our results support the importance of all three trustworthiness dimensions, as all three had significant, unique relationships with trust. One explanation for those unique relationships may be that the trustworthiness dimensions reflect both cognition-based and affect-based sources of trust [...]. For example, a cognitive calculation of the skills, capabilities, values, and principles of the trustee (in the forms of ability and integrity) may be supplemented by a more affective acknowledgement of the mutual concern inherent in the relationship (in the form of benevolence). Colquitt, J. A., Brent, A. S. y LePine, J. A. [(2007)], pp. 917-918 (Traducción del autor)

¹⁴¹ [...] la autoridad epistémica trata sobre el conocimiento de cómo el mundo “es”, mientras que la autoridad deontica trata sobre [...] cómo el mundo ‘debería de ser’ [...].

[...] epistemic authority is about knowing how the world “is”, whereas deontic authority is about [...] determining how the world ‘ought to be’ [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], pp. 123-124 (Traducción del autor)

¹⁴² Conocimiento y habilidad como dimensión de la confiabilidad trata sobre confiar en alguien debido a las habilidades, conocimiento y cualificaciones, al igual que a su mandato.

Knowledge and ability as a dimension of trustworthiness has to do with trusting somebody because of that person’s skills, knowledge and qualifications, as well as their mandate. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 132 (Traducción del autor)

¹⁴³ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude (véase www.coso.org).

*los cuales se obtienen fundamentalmente a través de la experiencia profesional, de la formación y de las certificaciones. Las competencias se expresan a través de la actitud, el conocimiento y el comportamiento de los profesionales en el desempeño de sus responsabilidades.*¹⁴⁴

Si bien reconocemos, que la anterior definición mejoraría con un mayor énfasis en los siguientes dos aspectos ya mencionados: el primero, la autoridad jerárquica de *alter*, necesaria pero no suficiente¹⁴⁵ como atributo de la confiabilidad, derivada de su rol o mandato específico; el segundo, el hecho de que la manifestación última de la competencia es la consecución de los objetivos, tal y como lo explica Covey al desarrollar el concepto del historial de la efectividad personal: “*Ambos, las capacidades y los resultados son cuestiones de competencia.*”¹⁴⁶ Por otra parte, el enfoque en las fortalezas, al efecto del cumplimiento del objetivo confiado, no debe llevar a pasar por alto la consideración de las debilidades, atendiendo a la lógica de un clásico análisis DAFO¹⁴⁷.

Keith Lehrer, incluso asimila¹⁴⁸ indirectamente la competencia a la propia confiabilidad, como también parecen hacerlo Christine Moorman, Gerald Zaltman y Rohit Deshpande con su definición¹⁴⁹ circular de la confianza, presumiblemente en ambos casos como forma de resaltar la importancia relativa de la capacidad en este contexto. Por su parte, Angelos N. Alexopoulos y Finian Buckley enfatizan la fiabilidad derivada de la competencia convirtiéndola en el contenido característico de la que denominan “*confianza profesional*”¹⁵⁰.

Aunque nosotros consideramos el siguiente aspecto como un elemento situacional, más concretamente como elemento de la presumible intención estratégica de *alter*, la competencia podría ser ponderada, si el caso lo aconseja, por la voluntad de *alter* de emplearla eficazmente y sin escatimar esfuerzos o dedicación en la consecución del objetivo confiado, pues de poco o nada serviría a este fin que *alter* dispusiese de la aptitud sin la actitud necesaria. Este aspecto, que a nuestro entender modula estratégicamente la propia capacidad específica, encuentra cierto paralelismo en el factor del “*compromiso*” que Daniel Diermeier destaca, junto con la transparencia, el conocimiento y la empatía, como factores integrantes del “*radar de la confianza*”¹⁵¹. En este contexto conviene de igual modo diferenciar críticamente entre la competencia fehacientemente contrastada y aquella complementaria

¹⁴⁴ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 56

¹⁴⁵ Solamente tener el mandato o la autoridad deóntica [...] es posible sin disponer por ello del conocimiento. Así que, en y por sí mismo, [lo primero] no hace a una persona confiable.

Solely having the mandate or the deontic authority [...] is possible without being knowledgeable. So that, in and of itself, does not make a person trustworthy. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 134 (Traducción del autor)

¹⁴⁶ Both capabilities and results are matters of *competence*. Covey, S. M. R. [(2006)], p. 101 (Traducción del autor)

¹⁴⁷ Siglas correspondientes a: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

¹⁴⁸ Los pesos [de las opiniones de los expertos] se han de asignar subjetivamente reflejando la información sobre la confiabilidad de las diversas perspectivas o de las diversas personas.

The weights must be assigned subjectively reflecting our information about the trustworthiness of the diverse perspectives or diverse people. Lehrer, K. [(1983)], p. 294 (Traducción del autor)

¹⁴⁹ La confianza es definida como la voluntad de apoyarse en un compañero de intercambio del cual uno se fía.

Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence. Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. [(1992)], p. 315 (Traducción del autor)

¹⁵⁰ La confianza profesional se manifiesta en la fiabilidad de las habilidades, conocimiento y criterio del otro [...].

Professional trust is manifested in reliance on another’s skills, knowledge, and judgement [...]. Alexopoulos, A. N y Buckley, F. [(2013)], p. 366 (Traducción del autor)

¹⁵¹ La investigación [sobre la gestión de la reputación] ha identificado cuatro factores principales –transparencia, compromiso, conocimiento específico y empatía– que influyen en el nivel de la confianza entre todas las partes involucradas en una crisis y que se resumen en lo que he dado en denominar el Radar de la Confianza.

[Reputation-management] Research has identified four major factors –transparency, commitment, expertise, and empathy– that influence the level of trust among stakeholders involved in a crisis, summarized in what I’ve called the Trust Radar. Diermeier, D. [(2020)], p. 46 (Traducción del autor)

o alternativamente atribuida en base a la pertenencia a una categoría, tipo o grupo, o al recurso a un estereotipo u otros indicios más o menos fundados.

Rusman, Jan van Bruggen, Peter Sloep y Rob Koper parecen distinguir, en su esquema cognitivo de antecedentes de la confiabilidad, entre la competencia y la “responsabilidad”: “El grado en que una persona responde y es responsable de sus actos y satisface las expectativas de la otra persona. La responsabilidad incluye la medida en la que una persona parece presentar: *Fiabilidad; Consistencia; Seguridad en sí mismo; Persistencia; y Responsabilidad.*”¹⁵² Este matiz nos parece conceptualmente arriesgado, pues aislar la responsabilidad como dimensión independiente desvirtúa el significado de la competencia sin facilitar el proceso de análisis ni mejorar el diagnóstico del alcance de la confiabilidad situacional. Sólo mencionar, por último, que la precisión que estos autores realizan al apuntar que la seguridad en uno mismo es una manifestación de responsabilidad, es también uno de los requisitos que para la delegación –léase, confiabilidad de *alter*– establecen Falcone y Castelfranchi: “X [*ego*] debe creer también que Y [*alter*] sabe que puede conseguir A [*el objetivo confiado*]. Por tanto, él [*alter*] confía en sí mismo. ¡Es difícil confiar en alguien que no confía en sí mismo!”¹⁵³

Posteriormente, Rusman, en solitario, modeliza los antecedentes de la confiabilidad identificando¹⁵⁴, además de las mencionadas categorías de la habilidad o competencia y la responsabilidad, a las normas interiorizadas –que parecen ser sólo morales¹⁵⁵, sin hacer referencia a las sociales–, a la benevolencia y a la comunalidad – “*las características personales [incluso triviales] que quien confía tiene con aquel en quien confía*”¹⁵⁶. Este último antecedente o condición no aparece frecuentemente en la literatura como dimensión diferenciada de la confiabilidad y, según reconoce la autora, se remonta a una referencia menor realizada por Lisa C. Abrams, Rob Cross, Eric Lesser y Daniel Z. Levin sobre la que estos autores consideran como una de las “*conductas constructoras de confianza*” dentro del apartado de factores relacionales que “*crean conexiones personales [y] promueven la confianza benevolente*”¹⁵⁷. Nosotros podemos llegar a coincidir con los anteriores autores en que este aspecto puede reforzar la afinidad percibida e interpretarse –las más de las veces superficialmente– como indicio de una mayor benevolencia esperada, aunque nos parece desproporcionado valorarlo como una dimensión específica de la confiabilidad.

¹⁵² Accountability. The degree to which a person is liable and accountable for his/her acts and meets expectations of another person. Accountability includes the extent to which a person seems: [...] Reliability [...] Consistency [...] Self-confidence [...] Persistence [...] Responsibility. Rusman, E., Bruggen, J., Sloep, P. y Koper, R. [(2010)], p. 845 (Traducción del autor)

¹⁵³ x should also believe that y knows that he can do a. Thus, he is self-confident. It is difficult to trust someone that does not trust himself! Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 64 (Traducción del autor)

¹⁵⁴ El resultante esquema de antecedentes de la confiabilidad [...] está integrado por cinco categorías de antecedentes principales. [...] Comunalidad – Habilidad – Benevolencia – Normas interiorizadas - Responsabilidad.

The resulting TrustWorthiness Antecedents schema (TWAN) [...] consists of five main antecedent categories and underlying antecedents. [...] Communalitity – Ability – Benevolence – Internalized norms - Accountability. Rusman, E. [(2011)], p. 37 (Traducción del autor)

¹⁵⁵ Normas interiorizadas. Las normas morales intrínsecas con las que protege sus acciones aquel en quien se confía. Internalized norms. The intrinsic moral norms a trustee guards his actions with. Rusman, E. [(2011)], p. 39 (Traducción del autor)

¹⁵⁶ Communalitity. Personal characteristics [even trivial ones] which the trustor has in common with the trustee [...]. Rusman, E. [(2011)], p. 38 (Traducción del autor)

¹⁵⁷ Managerial Behaviors That Promote Interpersonal Trust: Trust Builder: [...] 8. Create personal connections [...] Promotes benevolence trust. Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. y Levin, D. Z. [(2003)], p. 67 (Traducción del autor)

También cabe analizar, diferenciadas aunque vinculadas, a la capacidad real y a la capacidad potencial¹⁵⁸, lo cual puede llevar a reconocer a la confianza una cierta eficacia para, selectivamente y dentro de ciertos límites, motivar –“*empoderar esperanzadamente*”¹⁵⁹, citando a Victoria McGeer– a *alter*, tanto a confiar en sí mismo elevando las expectativas que respecto de sí mismo tiene como a estar a la altura de las de *ego*. En palabras de McGeer y Philip Pettit, esta es “una *adscripción inevitablemente diseñada para provocar la propia capacidad que atribuye*”¹⁶⁰ –también descrita por Howard J. N. Horsburgh como una “*confianza terapéutica*”¹⁶¹ en el ámbito específico¹⁶² de la integridad de *alter*– y que no tiene necesariamente como causa el altruismo de *ego*, si bien puede darse por su parte una cierta motivación intrínseca orientada al desarrollo personal y profesional de *alter* orientada a una mayor autonomía, motivación y responsabilidad. A fin de cuentas, tal y como afirman Risto Harisalo y Jari Stenvall: “*La responsabilidad es una recompensa, no servidumbre.*”¹⁶³ Aunque también puede tratarse de una aplicación práctica de la técnica de persuasión y medio de control interpersonal conocida como “*altercasting*”¹⁶⁴, descrita por primera vez por Eugene Weinstein y Paul Deutschberger, para conseguir que *alter* asuma el rol de persona confiable a conveniencia de *ego*. Estas ideas son compatibles con el efecto identificado por Albert Bandura, como consecuencia de recibir las merecidas muestras de ánimo y reconocimiento por parte de los demás, que refuerza la convicción de que uno puede actuar eficazmente para alcanzar un cierto objetivo, resultado o nivel de rendimiento y que este autor denomina “*autoeficacia*” – fenómeno en el que profundizaremos más adelante y cuyo equilibrio respecto de la capacidad real es necesario para transitar con sensatez por la senda, a veces estrecha, entre la arrogancia y la inseguridad. Al hilo de esta cuestión resulta oportuna la siguiente reflexión de este mismo autor: “*Una convicción optimista en la propia eficacia es una necesidad, no un defecto del carácter. Las evaluaciones optimistas de la autoeficacia elevan las*

¹⁵⁸ La imagen sugerida por nuestra aproximación es que la capacidad que te convierte en apto para que se confíe en ti es tan probable que se encuentre en desarrollo –una tarea en la que los demás desempeñan un papel y no sólo tú–, como que sea una consecución concluida: algo que es fijo y disponible de una vez por todas.

The image suggested by our approach is that the capacity that makes you fit to be trusted is as likely to be a work in progress –a work in which others play a role and not just you alone– as it is to be a finished achievement: something that is fixed in place, once and for all. McGeer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 31 (Traducción del autor)

¹⁵⁹ [...] nuestra esperanzada inversión de confianza en otros puede frecuentemente generar –o, mejor, *empoderar*–, una conducta que responde a nuestra confianza del tipo de la que buscamos: a saber, actos y actitudes de parte de aquellos en quienes se confía que están a la altura de nuestra esperanzada visión de lo que pueden hacer y ser, particularmente en relación con la demostración de competencia y benevolencia en el dominio en el que confiamos en ellos.

[...] our hopeful investment of trust in others can often elicit –or, better, *empower*– trust-responsive behaviour of the sort we seek: namely, acts and attitudes on the part of trustees that live up to our hopeful vision of what they can do and be, particularly with regard to showing competence and care in the domain in which we trust them. McGeer, V. [(2008)], p. 250 (Traducción del autor)

¹⁶⁰ The ascription is inevitably designed to elicit the very capacity that it attributes. McGeer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 29 (Traducción del autor)

¹⁶¹ Una forma de fiarse de este tipo, es decir, una dirigida a incrementar la confiabilidad de la persona en la que se deposita, puede describirse como confianza terapéutica. [...] La confianza terapéutica en sentido amplio requiere que la persona en quien se confía sea consciente de las razones por las cuales se deposita confianza en él.

A reliance of this sort, i.e., one which aims at increasing the trustworthiness of the person in whom it is placed, may be described as a therapeutic trust. [...] Therapeutic trust in the full sense requires that the person trusted should be aware of the reasons for the trust which is placed in him. Horsburgh, H. J. N. [(1960)], p. 346 (Traducción del autor)

¹⁶² [La confianza terapéutica] impacta sobre el nivel moral y el psicológico. De esta manera los positivos efectos que tiende a producir incluyen a la propia bondad moral.

[Therapeutic trust’s] impact is made upon the moral as well as upon the psychological level. Thus, the good effects which tends to produce include moral goodness itself. Horsburgh, H. J. N. [(1960)], p. 350 (Traducción del autor)

¹⁶³ Responsibility is a reward, not servitude. Harisalo, R. y Stenvall, J. (Editado por Huotari, M y livonen, M.) [(2003)], p. 63 (Traducción del autor)

¹⁶⁴ ‘Altercasting’ es una interacción social mediante la cual *ego* actúa de manera que sitúa a *alter* en un rol, que en un determinado contexto prescribe el desarrollo de una acción social concreta por parte de *alter*, la cual beneficia a *ego*, pero no necesariamente al propio *alter*. Los roles normalmente aparecen en pares de roles complementarios –profesor-alumno, padre-hijo, policía-delincuente, ... quien confía-en quien se confía–, de tal manera que cuando *ego* adopta un determinado

*aspiraciones y mantienen la motivación de forma que permiten a las personas sacar lo mejor de sus talentos.*¹⁶⁵ Lo cual recuerda al clásico efecto Pigmalión, al resurgir moral de Jean Valjean, a la célebre cita de Johann Wolfgang von Goethe, en el sentido de que “*si tomamos a las personas sólo por como son, así los hacemos peores; mientras que si los tratamos como si fueran lo que deberían ser, de esta manera los dirigimos a dónde deberían llegar*”¹⁶⁶, al igual que a la reflexión de Mary Ann Evans (alias George Eliot) en la que afirma que “*aquellos que confían en nosotros, nos educan*”¹⁶⁷. Planteamiento este de la “*confianza proléptica*”¹⁶⁸ –atendiendo al término acuñado por Thomas W. Simpson– que, para no devenir en una experiencia frustrante para ambas partes, convendría que partiera del diagnóstico compartido de la capacidad de *alter*, su potencial y sus límites, remitiendo a una expectativa, más o menos ambiciosa, pero siempre realista. Asegurando así que se respeta la regla general consistente en que las razones epistémicas –las consideraciones que apuntan la verosimilitud– de la confiabilidad prevalezcan sobre el deseo o la conveniencia en el ejercicio de la confianza, pues de lo contrario cabría hablar de la llamada “*confianza-como-elección*”¹⁶⁹ descrita por Ping Li.

El tratamiento de la competencia quedaría incompleto sin recurrir a las reflexiones de Ernest Sosa a este respecto, pues introduce el concepto de “*competencia completa*” que ayuda a diferenciar la aptitud con relación a la consecución del objetivo confiado, de las circunstancias concurrentes en la situación. Este autor establece¹⁷⁰ que las competencias están estructuradas en tres componentes que se van agregando: la constitución, la condición y la situación. El primer componente se corresponde con el concepto de la habilidad, al margen de cualquier condición del estado del agente o de la situación, mientras que la conjunción de los dos primeros componentes se asimila al concepto de la aptitud, al asumir adicionalmente que el agente se encuentra deseablemente en una condición física y psicológica apropiada para el desarrollo de la tarea. El tercer componente, el de la situación, viene a recoger las circunstancias externas que lógicamente condicionan las posibilidades de éxito y que, junto a la aptitud, constituye la competencia completa. Atendiendo a la lógica de Sosa, nuestra interpretación de la competencia se corresponde con la aptitud, pues la situación la consideramos incorporada a las circunstancias concurrentes en la situación.

rol, *alter* o acepta el rol complementario o adopta un rol alternativo y aceptable para *ego* al efecto de continuar la interacción.

¹⁶⁵ An optimistic belief in one's efficacy is thus a necessity, not a character flaw. Optimistic self-appraisals of capability raise aspirations and sustain motivation in ways that enable people to get most out of their talents. Bandura, A. [(1997)], p. 72 (Traducción del autor)

¹⁶⁶ Wenn wir, sagtest du, die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wo sie zu bringen sind. Goethe, J. W. [1795-1796(1801)], p. 194 (Traducción del autor)

¹⁶⁷ Those who trust us educate us. Evans, M. A. (alias George Eliot) [1876(2010)] Chapter XXXV, *Daniel Deronda*, The Project Gutenberg eBook. (Traducción del autor)

¹⁶⁸ [...] la confianza proléptica [...] ocurre cuando A confía en B sin evidencia de la confiabilidad de B, pero anticipando que el mero hecho de que A confíe en él inducirá a B a ser confiable.

[...] proleptic trust, [...] occurs when A trusts B, without evidence for B's trustworthiness, but anticipating that the very fact of A's trust will itself induce B to be trustworthy. Simpson, T. W. [(2023)], p. 52 (Traducción del autor)

¹⁶⁹ La confianza (la confianza-como elección) es la decisión deliberada de quien confía de incrementar su vulnerabilidad específica hacia la persona en quien se confía por encima y más allá de la propensión a confiar de quien confía y de la expectativa de confiabilidad de aquel en quien se confía (debido a sus rasgos del carácter o al aseguramiento institucional).

Trust (trust-as-choice) is trustor's deliberate decision to voluntarily increase trustor's specific vulnerability toward trustee above and beyond trustor's propensity to trust as well as above and beyond trustor confident expectation of trustee's trustworthiness (either due to trustee's trait-like characters or due to institutional assurance). Ping Li, P. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 46 (Traducción del autor)

¹⁷⁰ Competences are dispositions of an agent to perform well. Accordingly, they are structured in the way [that] involves the following three (partially specified) components: Its constitution [...], Its condition [...] [and] Its situation [...]. Respective levels of competence include: first, the constitutional competence, the skill; second, the inner competence, which combines not only a relevant constitution but also an appropriate condition; third, the complete competence, with all three aspects,

Para concluir, no debemos restar importancia a la interpretación mencionada al inicio de la competencia en clave de sensatez, buen sentido o sabiduría práctica aristotélicas, pues apunta a su estrecha relación con la prudencia¹⁷¹:

[La sensatez es] inseparable de la prudencia [...], el buen sentido es esta cualidad, esta disposición o facultad, que nos descubre el mejor y más ventajoso proceder en los actos que debemos ejecutar. Y así las cosas que se hacen espontáneamente¹⁷², por perfectas que hayan salido, no pueden atribuirse al buen sentido [...] porque los resultados obtenidos sin que intervenga la razón, que juzga sanamente las cosas, no son más que obras del azar y de la fortuna.¹⁷³

Sensatez, sabiduría o razón práctica, que guía la deliberación¹⁷⁴ sobre el caso particular identificando los medios adecuados y buenos para alcanzar el fin bueno apetecido. Considerando que no basta con reflexionar bien, ya que después se debe poner en práctica puntualmente y sin precipitación aquello que se ha deliberado¹⁷⁵.

Queda sólo por resaltar lo evidente respecto de una competencia suficiente para cumplir el objetivo confiado, el que, si bien es una condición necesaria para la credibilidad, por si misma nunca hace a alguien situacionalmente confiable. Lo cual puede ser ilustrado por el siguiente “chiste para economistas” de David Friedman sobre un competente traductor:

José atracó un banco y huyó al otro lado de Rio Grande con los Rangers de Texas pisándole los talones. Le atraparon en un pequeño pueblo mejicano y puesto que José no hablaba inglés y los Rangers no hablaban español, encontraron a un vecino dispuesto a actuar como traductor y comenzó el interrogatorio:

“¿Dónde escondiste el dinero?”

“Los gringos quieren saber dónde escondiste el dinero.”

“¡Di a los gringos que nunca se lo diré!”

“José dice que nunca se lo dirá.”

Los Rangers sacaron sus pistolas y apuntaron a José.

“Dile que si no confiesa dónde escondió el dinero, le dispararemos.”

“Los gringos dicen que, si no se lo cuentas, te dispararán.”

José comienza a temblar de miedo.

“Di a los gringos, que escondí el dinero al lado del puente sobre el río.”

“José dice que no teme morir.”¹⁷⁶

including the agent's situation. [...] “abilities,” which stretch or shrink with linguistic context, so as to cover not only the constitutional, but also the inner [...] competence. Sosa, E. [(2010)], p. 465 (Traducción del autor)

¹⁷¹ Santo Tomás identifica ocho partes integrales de la prudencia que, en varias maneras incluyen las normas y disposiciones necesarias para el recto juicio y completar el acto humano: memoria, inteligencia, docilidad, sagacidad, juicio razonado, previsión, circunspección y precaución, como elementos integrales de estos actos razonables. Titus, C. S. (Editado por Echavarría, M. F.) [(2015)], p. 241

¹⁷² Además, una acción hecha según se dice involuntariamente, por causa de esta clase de ignorancia debe ir seguida de pesar y arrepentimiento. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1111a20

¹⁷³ Aristóteles, *Magna Moralia* [(2004a)], p. 109

¹⁷⁴ Deliberamos sobre lo que está en nuestro poder y es realizable. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1112a30 y 1140a30

Pero no deliberamos sobre los fines, sino sobre los medios que conducen a los fines. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1112b10

¹⁷⁵ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1142b5

¹⁷⁶ Jose robbed a bank and fled south across the Rio Grande, with the Texas Rangers in hot pursuit. They caught up with him in a small Mexican town; since Jose knew no English and none of them spoke Spanish, they found a local resident willing to act as translator and began their questioning. “Where did you hide the money?” “The gringos want to know where you hid the money.” “Tell the gringos I will never tell them.” “Jose says he will never tell you.” The rangers all cock their pistols and

1.2.1.1.2. La Integridad del Carácter de *Alter* Esperada por *Ego*

En líneas generales, el carácter de *alter*, como el de cualquier otra persona, es su identidad –quién es– en tránsito esforzado hacia lo que aspira y a lo mejor que puede llegar a ser. Los rasgos del carácter son disposiciones de la conducta que se presumen estables a corto plazo y con cierta independencia respecto del momento y la situación. No obstante, atendiendo a la tradición aristotélica-tomista, el carácter, con sabiduría práctica verdadera, recta voluntad y la reiteración de actos moralmente racionales, se va conformando, evoluciona y puede mejorar mediante la adquisición de buenos hábitos.

Retomando el planteamiento aristotélico, los requisitos de la credibilidad hacen referencia, tras la sensatez, a la virtud moral, que consiste, en palabras de Alejandro Llano, “*en una excelencia estable y creciente de la conducta humana, en un modo de comportarse que perfecciona a la persona y la hace capaz de actuar cada vez mejor*”¹⁷⁷ en cada acto singular y que por demás resulta ser parte constitutiva de toda vida buena¹⁷⁸. Las virtudes morales son cualidades positivas del carácter, “*hábitos*¹⁷⁹ *buenos y operativos del bien*”¹⁸⁰, según Santo Tomas de Aquino, practicados con pleno conocimiento y buena intención. Las virtudes, en definitiva, son disposiciones para la acción –“*la virtud no basta con conocerla, sino que hemos de procurar tenerla y practicarla*”¹⁸¹, afirma el Filósofo– que hacen bueno a quien las posee. De lo contrario, corremos el riesgo de deslizarnos por la pendiente que el dicho popular identifica con pensar como se vive, si no se vive como se piensa.

Las virtudes hacen posible la acción moralmente racional, es decir, que la razón práctica verdadera y la recta voluntad, que mandada¹⁸² por la razón práctica quiere lo que es auténticamente bueno –valioso en sí y por sí mismo– tanto respecto del fin como de los medios para alcanzarlo, puedan gobernar los apetitos y pasiones. La virtud, de acuerdo con la ética tradicional, responde al justo medio determinado por la razón práctica, puesto que se encuentra a mitad de camino –“*pero no en el término medio de la cosa, sino el relativo a nosotros*”¹⁸³– entre los vicios por exceso y por defecto¹⁸⁴. Entre las virtudes morales de la justicia, la fortaleza, la templanza y la prudencia, esta última –que también es virtud intelectual– es la principal, sirviendo de conexión entre las demás, hasta el punto de que, según Aristóteles, “*cuando existe la prudencia todas las otras virtudes están presentes*”¹⁸⁵, que es tanto como decir, de acuerdo con la doctrina de la unidad de las virtudes, que la

point them at Jose. “Tell him that if he does not tell us where he hid the money, we will shoot him.” “The gringos say that if you do not tell them, they will shoot you.” Jose begins to shake with fear. “Tell the gringos that I hid the money by the bridge over the river.” “Jose says that he is not afraid to die.” Friedman, D. [1996(1997)], pp. 313-314 (Traducción del autor)

¹⁷⁷ Llano, A. [2002(2007)], p. 120

¹⁷⁸ [...] el hombre feliz vive bien y obra bien, pues a esto es, poco más o menos, a lo que se llama buena vida y buena conducta. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1098b20

¹⁷⁹ El papel positivo del hábito, de acuerdo con Aristóteles, está relacionado con el valor de la disciplina en el cultivo de la moralidad, mientras que, para Tomás de Aquino, el poder de mejora a través de repetidas acciones incrementa la posibilidad de la ‘virtud en nuestro ser’ [...].

The positive role of habit, according to Aristotle, is connected with the value of discipline in the cultivation of morality, while for Thomas Aquinas the power of improvement through repetitive actions enhances the possibility of the ‘virtuous within us’ [...]. Misztal, B. A. (Editado por Sasaki, M.) [(2010)], p. 44 (Traducción del autor)

¹⁸⁰ *Sth* I-II, q55, a3, sol; ver también a1, sol; y a2, sol

¹⁸¹ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1179b1

¹⁸² Aunque la razón prima sobre el apetito, cuando la voluntad sigue a este último en vez de a la razón, se está falseando el juicio universal, lo que conlleva el desorden de la razón.

¹⁸³ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1106b5

¹⁸⁴ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1107a5-15

¹⁸⁵ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1144b35

[...] no es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin virtud moral. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1144b30

excelencia en el carácter requiere de la presencia de todas ellas. En definitiva, los actos morales que refuerzan la virtud lo son: por la bondad tanto de los medios empleados como de su fin, por su voluntariedad, además de por el conocimiento y consideración de las circunstancias; lo cual diferencia los actos virtuosos de los que son correctos por accidente o por las razones equivocadas.

Así entendida, la virtud moral complementa imprescindiblemente –sin integridad¹⁸⁶, la credibilidad al igual que muchas otras cosas¹⁸⁷ no resultan realmente posibles–, junto con la benevolencia esperada, a la competencia en el proceso de configuración de la credibilidad, es decir, de las cualidades personales de la confiabilidad situacional. La virtud moral se percibirá¹⁸⁸, en su caso, como integridad moral del carácter de *alter* en base a la consciente, voluntaria y firme¹⁸⁹ adhesión a virtuosos principios¹⁹⁰ de conducta, deseable pero no necesariamente compartidos¹⁹¹ con *ego*, tales como:

- La equidad, entendida como el cumplimiento más perfecto¹⁹² de la virtud de la justicia¹⁹³, se articula en términos de justicia distributiva –según Gerald S. Leventhal, consistente en “*la asignación de recompensas, castigos y recursos de acuerdo con ciertos criterios*”¹⁹⁴– y de justicia procedimental. Resultando esta última de importancia aún mayor cuando la decisión de la justicia es desfavorable, pues implica, según este mismo autor, la obligación y la intención¹⁹⁵ de impartirla atendiendo a ciertas “*reglas de justicia*”¹⁹⁶, es decir, de forma:

¹⁸⁶ La calidad o condición de tener principios morales sólidos, de poseer virtud, honradez y sinceridad, de desear hacer lo correcto y de profesar y vivir una serie de valores y expectativas. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Anexo F. Glosario

¹⁸⁷ Por ellos mismos, el carácter y la integridad no consiguen nada. Pero su ausencia hace fracasar todo lo demás.

By themselves, character and integrity do not accomplish anything. But their absence faults everything else. Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 87 (Traducción del autor)

Se atribuye a Warren Buffet una reflexión similar: [...] a la hora de buscar personas a quienes contratar, buscas tres cualidades: integridad, inteligencia y energía. Y si no tienen la primera, las otras dos te matarán.

[...] in looking for people to hire, you look for three qualities: integrity, intelligence and energy. And if they don't have the first, the other two will kill you.

¹⁸⁸ [...] en la evaluación de la confiabilidad es el nivel percibido de integridad lo importante, no tanto las razones por las cuales se forma esta percepción.

[...] in the evaluation of trustworthiness, it is the perceived level of integrity that is important rather than the reasons why the perception is formed. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 720 (Traducción del autor)

¹⁸⁹ [...] las acciones, de acuerdo con las virtudes [requieren de quien las realiza, además de ser de una cierta manera] una cierta disposición al hacerlas, es decir, en primer lugar, si sabe lo que hace; luego si las elige, y las elige por ellas mismas; y, en tercer lugar, si las hace con firmeza e inquebrantablemente. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1105a30

¹⁹⁰ Y aunque podría argumentarse que la coherencia de la conducta de *alter* con valores y principios es tan importante a la hora de evaluar su integridad por parte de *ego* como la aceptación o no de los mismos por parte de este último, la forma mediante la cual obviamos este supuesto dilema es remitiendonos en última instancia a las virtudes tomistas de origen aristotélico.

¹⁹¹ Puesto que es inusual que dos personas presenten una completa congruencia normativa, existirán ocasiones para la violación de la confianza cuando nosotros consideremos las normas del otro inaceptables.

Since it is rare for two individuals to have complete norm-congruence, occasions for violations of trust exist whenever we find the other's norms unacceptable. Six, F. [(2005)], p. 26 (Traducción del autor)

¹⁹² Se dice que la equidad refleja el espíritu del legislador, pues supone la interpretación de la ley para su aplicación al caso singular, previsto o no por el legislador.

¹⁹³ La justicia es un componente esencial de la confiabilidad [...].

Gerechtigkeit fungiert als ein Wesenbestandteil der Vertrauenswürdigkeit [...]. Schottlaender, R. [(1957)], p. 101 (Traducción del autor)

¹⁹⁴ Distribution rules dictate that rewards, punishments, and resources should be allocated in accordance with certain criteria. Leventhal, G. S. (Editado por Gergen, K. J., Greenberg, M. S. y Willis, R. H.) [(1980)], p. 53 (Traducción del autor)

¹⁹⁵ La justicia procedimental está más directamente relacionada con la percepción del intento (y el incentivo) de los decisores de ser confiables, más que con su competencia o habilidad para actuar de manera confiable.

Procedural justice is more closely associated with the perceived intent (and incentive) of decision makers to be trustworthy than with their competence or ability to act in trustworthy ways. Cook, K. S., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 58 (Traducción del autor)

consistente, con base en políticas y procedimientos equitativos, de acuerdo con estándares objetivos y con los hechos; neutral y no discriminatoria o sesgada; competente y precisa; informada, explicada y entendida; refutable o corregible en caso de error; transparente y participativa en presencia de una comunicación bidireccional, no sólo en apariencia¹⁹⁷, lo que proporciona un cierto grado de control indirecto sobre la decisión; con expectativas claras respecto de las consecuencias posteriores; esencialmente moral; y respetuosa con la dignidad de las personas, además de considerada e incluso amable – aspectos estos últimos que autores como Colquitt califican diferenciadamente como “*justicia interpersonal*”¹⁹⁸. En similares términos se expresan Tyler y E. Allan Lind al considerar que los factores relacionales son los más potentes determinantes de la evaluación de la justicia procedimental:

*La atribución de importancia a las intenciones de las autoridades lleva a las personas a examinar los encuentros con ellas a la búsqueda de evidencias de confiabilidad, por ejemplo, buscando signos de: comportamiento ético, la intención de actuar equitativamente y con benevolencia. Estas inquietudes reflejan el deseo de los miembros del grupo de entender los motivos fundamentales de las autoridades que permitan predecir su futura conducta.*¹⁹⁹

- La honestidad²⁰⁰, concretada en la consistencia entre lo que se piensa, se dice²⁰¹ y se hace, se manifiesta tanto en la sinceridad²⁰² de lo que se dice en concordancia con lo que se piensa

Central en las evaluaciones de la justicia procedimental son la neutralidad de los procedimientos en la toma de decisiones, el grado en el que los líderes tratan a los seguidores con dignidad y respeto, y la medida en la que los seguidores piensan que los líderes son confiables y benevolentes.

Central to such procedural justice evaluations are evaluations of the neutrality of decision-making procedures, the degree to which leaders treat followers with dignity and respect, and the extent to which followers think that leaders are trustworthy and benevolent. Tyler, T. R. [(2005)], p. 183 (Traducción del autor)

¹⁹⁶ [...] las seis reglas de justicia que presumiblemente gobiernan la evaluación de la equidad procedimental son. 1. *La Regla de la Consistencia*. [...] 2. *La Regla de la Supresión de los Prejuicios*. [...] 3. *La Regla de la Precisión*. [...] 4. *La Regla de la Corregibilidad*. [...] 5. *La Regla de la Representatividad*. [...] 6. *La Regla de la Eticidad*.

[...] the six justice rules that are presumed to govern the evaluation of procedural fairness. 1. *The Consistency Rule*. [...] 2. *The Bias-Suppression Rule*. [...] 3. *The Accuracy Rule*. [...] 4. *The Correctability Rule*. [...] 5. *The Representativeness Rule*. [...] 6. *The Ethicality Rule*. [...] Leventhal, G. S. (Editado por Gergen, K. J., Greenberg, M. S. y Willis, R. H.) [(1980)], pp. 40-46 (Traducción del autor)

¹⁹⁷ [...] los mandos intermedios y directivos pueden no sólo apreciar sino esperar un cierto grado de consideración hacia sus opiniones. Cuando a los miembros del equipo se les invita a participar en la toma de decisiones estratégica, esperan que sus opiniones sean tomadas en serio.

[...] middle- and upper-level managers may not only appreciate but may expect some degree of consideration for their input. When team members are asked to be involved in strategic decision making, they expect their input to be taken seriously. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J. [(1995)], p. 77 (Traducción del autor)

¹⁹⁸ [...] combinar la justicia procedimental y la interaccional escondería importantes diferencias. Adicionalmente, los resultados del modelo de medición sugieren que la justicia interaccional debe dividirse entre sus componentes, la justicia interpersonal y la justicia informacional, pues estos también muestran efectos diferenciados.

[...] collapsing procedural and interactional justice together would mask important differences. Moreover, the measurement model results further suggest that interactional justice should be broken down into its interpersonal and informational justice components, as they too had differential effects. Colquitt, J. A. [(2001)], p. 396 (Traducción del autor)

[...] las dos dimensiones de la justicia interaccional han mostrado tener efectos independientes, [se les aplica] los términos utilizados por Greenberg (1993b) de justicia interpersonal y justicia informativa. La primera [hace referencia] a los criterios del trato respetuoso y apropiado [...]

[...] the two dimensions of interactional justice have been shown to have independent effects, [applying to them] Greenberg's (1993b) designations of interpersonal and informational justice. The former contains [the] respect [...] and propriety [...] criteria [...]. Colquitt, J. A. [(2001)], p. 390 (Traducción del autor)

¹⁹⁹ Concern about authorities' intentions leads people to examine their encounters with authorities for evidence of trustworthiness, i.e., to look for signs of ethical behavior, an intention to act fairly, and with benevolence. These concerns reflect a desire by group members to understand the stable, underlying motivations of authorities, motivations that allow the authority's future behavior to be predicted. Tyler, T. R. y Lind, A. [(1992)], p. 155 (Traducción del autor)

²⁰⁰ Da que pensar a este respecto, la siguiente reflexión de Isaac Asimov:

Parte de la inhumanidad de la computadora es que una vez competentemente programada y funcionando de forma estable – es completamente honesta.

como en la coherencia de lo que se hace respecto de lo dicho. Femo y Nielsen diferencian²⁰³ la honestidad de los motivos por un lado y de los intereses en juego por otro, en su condición de determinantes de la orientación hacia la confiabilidad; propuesta la de estos autores que suscribiríamos exclusivamente en la medida que sea una forma de diferenciar la integridad, como cualidad personal, de la intención estratégica de *alter*, como característica situacional.

La sinceridad, parafraseando a Georg Simmel, busca preservar al otro del error sin encubrir nuestro auténtico conocimiento y opinión²⁰⁴, a la vez que promueve una comunicación abierta y deseablemente prudente o *“correcta en la cantidad correcta”*²⁰⁵, como precisa David Nyberg, que en rigor no requiere –aunque debiera aspirar a serlo– que lo dicho sea cierto, sino que realmente responda a lo que verdaderamente se conoce y no se conoce con adecuada precisión sobre los hechos y circunstancias relevantes en cada momento: *“Ser percibido como sincero [...], incluso –o especialmente– cuando la verdad no está a tu favor, es algo reconocido ampliamente como el parámetro clave de la confiabilidad.”*²⁰⁶

Mientras que la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace –o autenticidad, en la moderna jerga de la dirección de empresas– también incluye la asunción de la responsabilidad sobre las propias acciones y omisiones. Al hilo de la cuestión concreta de la transparencia, que suele mencionarse con cierta frecuencia entre los atributos específicos de la confiabilidad, sólo subrayar, que a nuestro entender no es causa sino manifestación circunstancial de esta última, por lo que coincidimos a efectos prácticos con la conclusión a la que llegan Michael Pirson y Malhotra: *“Si tú ya sabes que [en quienes confías] son íntegros, benevolentes y competentes, quizá no sigas necesitando que sean transparentes. ¡Quizá la*

Part of the inhumanity of the computer is that once it is competently programmed and working smoothly – it is completely honest. Asimov, I. [(1981)], p. 17 (Traducción del autor)

²⁰¹ La palabra japonesa para la confianza (*shin*) está compuesta por el signo (*hito*: ‘hombre’) y el signo (*gen*: ‘hablado’ o ‘palabra’). La confianza significa por lo tanto la combinación de un hombre y su palabra.

The Japanese word for trust (*shin*) is made up of the sign (*hito*: ‘man’) and the sign (*gen*: ‘spoken’ or ‘word’). Trust therefore means the joining together of man and his word. Yoneyama, E. (Editado por Bidault, F., Gomez, P. y Marion, G.) [(1997)], p. 153 (Traducción del autor)

²⁰² La honestidad tiene un alcance más amplio que el decir la verdad, porque incluyo actos verbales y otras formas de comunicación tales como el lenguaje corporal.

Honesty is broader in scope than truth-telling because it encompasses both speech acts and other forms of communication such as body language. Nyquist, N. [(2002)], p. 44 (Traducción del autor)

²⁰³ [...] componentes de la confiabilidad (como son la verdad y la honestidad, los motivos e intereses en juego, la habilidad y el conocimiento, y / o la consistencia y la predictibilidad) [...].

[...] components of trustworthiness (those being truth and honesty, stake and interest, ability and knowledge, and / or consistency and predictability) [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 44 (Traducción del autor)

²⁰⁴ El hecho de que a quien se ha mentado tenga una idea errónea sobre la *cuestión* no agota el sentido específico de la mentira, pues esto lo comparte con el simple error, sino que además se encubre la opinión interior de la *persona que miente*. Nicht, dass der Belogene über die *Sache* eine falsche Vorstellung hat, erschöpft das spezifische Wesen der Lüge – das teilt sie mit dem einfachen Irrtum; sondern dass er über die innere Meinung der *lügenden Person* in Täuschung erhalten wird. Simmel, G. [1908(2018)], p. 388 (Traducción del autor)

²⁰⁵ Hay una elección cuando se dice la verdad; disponemos de un rango de verdades que contar. Muchas preguntas tienen más de una respuesta verdadera. Puede sonar extraño, pero creo que la virtud de decir la verdad está determinada por justamente este tipo de selectividad. Debemos intentar elegir la verdad correcta en la cantidad correcta para producir el mejor efecto para las personas implicadas. En otras palabras, es probablemente mejor decir la verdad correcta que toda la verdad o ninguna verdad.

There is a choice in truth-telling; we do have a range of truths to tell. Many questions do have more than one truthful answer. It may sound strange to say so, but I think the virtue of truth-telling is determined by just this kind of selectivity. We ought to try for the right truth in the right amount in order to produce the best effect for the people involved. In other words, it is probably better to tell the right truth rather than the whole truth or no truth at all. Nyberg, D. [(1993)], p. 158 (Traducción del autor)

²⁰⁶ Being perceived as truthful and honest, even –or especially– when the truth is not in your favor, is widely regarded as the key parameter of being trustworthy. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 57 (Traducción del autor)

transparencia es sólo necesaria cuando no es posible realizar evaluaciones precisas de las anteriores variables!”²⁰⁷ Nuestro entendimiento de la coherencia es moral, por lo que estamos alineados con la siguiente reflexión de Jesús Ginés: “La coherencia, para que sea efectivamente virtud [...] tiene que relacionarse con el hombre íntegro que la representa y con el fundamento esencial de su naturaleza racional y libre, responsable de sus acciones [...]. Lo que importa no es ser coherente con cualquier barbaridad, sino coherente con la verdad.”²⁰⁸

Apuntamos, para proporcionar una perspectiva más completa, que hay autores como J. Barton Cunningham y James MacGregor quienes, en el contexto de las razones para confiar, incluyen la predictibilidad, la justicia y la benevolencia. Y si bien explican las razones por las cuales no incorporan entre ellas a la capacidad en el marco de su análisis, no acabamos de entender qué aporta la referencia a la predictibilidad, salvo para ilustrar y censurar posteriormente el hipotético caso²⁰⁹ de una predecible, aunque injusta, conducta por parte de *alter*. También Femo y Nielsen insisten –aunque finalmente con claras reservas²¹⁰– en la importancia de la consistencia de la conducta y su predictibilidad²¹¹ en este contexto; al igual que lo hacen Graham Dietz y Deanne N. Den Hartog al subrayar expresamente la predictibilidad, junto con las otras tres cualidades de la confiabilidad que identifican –habilidad, integridad y benevolencia–²¹², explicando que “*está relacionada específicamente con la consistencia y regularidad de la conducta (y por ello es distinta de la competencia y la integridad).*”²¹³ Segregación entre integridad y predictibilidad, sobre la cual estos mismos autores finalmente se muestran escépticos²¹⁴. Aunque también McKnight y Chervany, bajo la

²⁰⁷ If you already know that the organization has integrity, and is benevolent and competent, perhaps you no longer need them to be transparent. It may be that transparency is only necessary when accurate assessments of these other variables cannot be made! Pirson, M. y Malhotra, D. [(2007)], p. 24 (Traducción del autor)

²⁰⁸ Ginés, J., p. 2

²⁰⁹ Mientras que la predictibilidad puede ser una condición necesaria para establecer la confianza, es improbable que sea suficiente. No es probable que se genere confianza en una persona que actúa predeciblemente de forma interesada, o lo que es peor, de manera malevolente [...].

While predictability may be a necessary condition for establishing trust, it seems unlikely to be a sufficient one. Trust is not likely to be generated by a predictable person who acts in a consistently self-interested way, or worse, in a malevolent manner [...]. Cunningham, J. B. y MacGregor, J. [(2000)], p. 1579 (Traducción del autor)

²¹⁰ Esta orientación [a la consistencia y predictibilidad] también resulta sobresaliente porque los participantes a veces se orientan simplemente en resultar consistentemente y de forma predecible ‘no confiables’ en relación con el resto de los componentes [de la confiabilidad] – esto es, no ser sincero ni honesto, ni abierto o transparente, ni tener el conocimiento o ser capaz.

This orientation [towards consistency and predictability] also stands out because participants sometimes orient simply to someone being consistently and predictably ‘not trustworthy’ regarding all other components [of trustworthiness] – that is, being neither truthful nor honest, nor open or transparent, nor knowledgeable or capable. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 155 (Traducción del autor)

²¹¹ La esencia de la orientación a la consistencia es que la confiabilidad está vinculada a la predictibilidad [...].

The essence of orientation to consistency is that trustworthiness is linked to predictability [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 146 (Traducción del autor)

²¹² En términos generales estas cuatro cualidades de aquel en quien se confía –habilidad, benevolencia, integridad y predictibilidad– son los que aparecen más a menudo [en la literatura].

Overall, these four attributes of the trustee –ability, benevolence, integrity and predictability– appear most often [...]. Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 560 (Traducción del autor)

²¹³ [...] predictability relates specifically to consistency and regularity of behaviour (and as such is distinct from competence or integrity). Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 560 (Traducción del autor)

²¹⁴ La “predictibilidad” aparenta ser un elemento periférico en la medida de la confiabilidad del otro [...] esta condición marginal para la evaluación de la consistencia y la fiabilidad del otro resulta ciertamente extraña.

“Predictability” is also seemingly a peripheral element in measures of another’s trustworthiness [...] this marginal status for assessments of the other’s consistency and reliability is surely odd. Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 568 (Traducción del autor)

lógica²¹⁵ de que la integridad es un concepto valorativo y la predictibilidad carece de esta consideración, insisten en diferenciar entre ambas. Nuestra posición, contraria a la consideración de la predictibilidad como atributo vinculado a la confiabilidad, se basa en que una persona íntegra se comportará, por serlo, consecuentemente de forma predeciblemente virtuosa, mientras que una persona que no es íntegra no será necesariamente confiable por muy pertinaz y predecible que resulte su conducta. De lo anterior se sigue nuestro desacuerdo con la definición de la confianza de Eugene J. Webb: “*la confianza es un juicio o una estimación de fiabilidad relativa a que una organización o persona actuará de forma predecible.*”²¹⁶ Y sirva también como ejemplo práctico de nuestro argumento, el caso de un eficaz delincuente fuertemente incentivado para comportarse, parafraseando a Gambetta, como “*el más crudo de los homo economicus*”²¹⁷, lo cual le convertirá a los ojos de sus cómplices en predecible, pero nunca en confiable, atendiendo a la lógica de que: “*La amenaza de la violencia convierte a la confiabilidad en irrelevante.*”^{218,219} Otra forma, un tanto irónica, de ilustrar el hecho de que la integridad en particular y la confiabilidad en general no pueden derivarse de la mera predictibilidad es la paradoja atribuida a William Faulkner en el sentido de que se puede confiar en las malas personas, pues no cambian jamás. No menos memorable es la siguiente reflexión de la figura de ficción, el Capitán Jack Sparrow: “*Yo soy deshonesto, y puedes confiar en que un hombre deshonesto siempre será deshonesto. Honestamente.*”²²⁰ Mayer, Davis y Schoorman son también muy claros respecto de la inapropiada asimilación de la predictibilidad a la confianza: “*Equiparar [confianza y predictibilidad] es sugerir que se confíe en alguien de quien se espera que consistentemente ignore las necesidades de los demás y actúe de forma egoísta, por el hecho de ser predecible.*”²²¹ Y aunque Baier también parece concluir indirectamente en un sentido similar al afirmar, que “*podemos contar [eventualmente] con la predictibilidad allí donde ya no confiamos*”²²², importa precisar que esta autora se contradice al reconocer la posibilidad de la existencia de relaciones de confianza inmorales²²³ como consecuencia de bastarle la presencia de la benevolencia²²⁴, sin exigir la de la integridad de *alter*, para la existencia de

²¹⁵ [...] decidimos distinguir entre la predictibilidad y la integridad definiendo la última como valorativa y la primera como carente de contenido valorativo.

[...] we decided to distinguish between predictability and integrity by defining the latter as value-laden and the former as value-less. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. [(2001a)], p. 2 (Traducción del autor)

²¹⁶ [...] trust is a judgement or a confidence estimate that an organization or a person is going to act in a predictable way. Webb, E. J. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 290 (Traducción del autor)

²¹⁷ Los criminales representan al *homo economicus* en su mayor crudeza, y lo saben [los unos de los otros].

Criminals embody *homo economicus* at his rawest, and they know it. Gambetta, D. [2009(2011)], p. 53 (Traducción del autor)

²¹⁸ The threat of violence makes trustworthiness irrelevant. Gambetta, D. [2009(2011)], p. 55 (Traducción del autor)

²¹⁹ La falta de confiabilidad deviene en irrelevante [cuando] es imposible comportarse de ese modo.

Untrustworthiness becomes irrelevant because it is impossible to pursue it. Gambetta, D. [2009(2011)], p. 62 (Traducción del autor)

²²⁰ Jack Sparrow: Me? I'm dishonest, and a dishonest man you can always trust to be dishonest. Honestly. *Pirates of the Caribbean: The Curse of the Black Pearl*. [(2003)], (Traducción del autor)

²²¹ To equate [trust and predictability] is to suggest that a party who can be expected to consistently ignore the needs of others and act in a self-interested fashion is therefore trusted, because the party is predictable. What is missing from such an approach is the willingness to take a risk in the relationship and to be vulnerable. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. [(1995)], p. 714 (Traducción del autor)

²²² We can still rely where we no longer trust. Baier, A. [(1986)], p.234 (Traducción del autor)

²²³ Hay relaciones de confianza inmorales al igual que morales [...].

There are immoral as well as moral trust relationships [...]. Baier, A. [(1986)], p. 232 (Traducción del autor)

²²⁴ ¿Cuál es la diferencia entre confiar en otros y simplemente fiarse de su predictibilidad? Parece que es el poder fiarse de su benevolencia hacia uno mismo, como algo distinto de sus hábitos predecibles o de la predictibilidad derivada del manifiesto temor, enfado o de otros motivos compatibles con la mala voluntad hacia uno mismo o de otros motivos ajenos a uno mismo.

confiabilidad. Razón de más para concluir este apartado insistiendo en una característica que resulta fundamental e irrenunciable para considerar la confianza como razonada: el que la expectativa –pronóstico y preferencia– que se tiene al confiar razonadamente, lo sea de una acción moral por parte de *alter*, además de competente, benevolente y ajustada a otras características situacionales que desarrollamos más adelante. Lo cual está alineado también con la posición de Ripperger a este respecto –“*la confianza se basa en la expectativa de una conducta moralmente correcta*”²²⁵– y con el resultado de las investigaciones desarrolladas por Butler jr. y Cantrell: “*La integridad fue considerada [el determinante de la confianza] más importante por superiores y subordinados porque creían que sin una percepción del “carácter moral” y “honestidad básica” las otras dimensiones de la confianza carecían de significado.*”²²⁶

- La fortaleza de ánimo, que también incluye “*la perseverancia para seguir con firmeza en la meta propuesta, la constancia para continuar la tarea emprendida y la longanimidad para afrontar las dificultades que tienen larga duración*”²²⁷, que puede influir en la intensidad y estabilidad tanto de la benevolencia como de la intención estratégica de *alter*. De tal suerte, que pocas reflexiones evocan con mayor rotundidad la vinculación de la fortaleza con la prudencia que la siguiente oración que se atribuye a Marco Aurelio en su coronación, rogando fuerza para cambiar lo que pudiese, resignación para aceptar lo que no y clarividencia para distinguir entre ambas.
- La capacidad y disposición para trabajar en equipo, con disciplina y autocontrol²²⁸, humildad y gratitud, actuando en comunidad y contribuyendo proactivamente a la consecución de objetivos positivamente interdependientes o compartidos – al bien común.
- La discreción, por lo general nunca suficientemente ponderada, que consiste²²⁹, según Simmel, tanto en el respeto de los secretos del otro como en el prudente distanciamiento respecto de lo que el otro no muestra de forma evidente. Tanto es así, que Michael Nagenborg afirma que “*es erróneo hablar de una relación de confianza cuando está caracterizada por la indiscreción*”²³⁰; mientras que Hurley incluye la discreción –“*mantener la*

What is the difference between trusting others and merely relying on them? It seems to be reliance on their good will toward one, as distinct from their dependable habits, or only on the dependably exhibited fear, anger, or other motives compatible with ill will toward one, or on motives not directed on one at all. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

²²⁵ Vertrauen basiert auf der Erwartung moralisch korrekten Verhaltens [...]. Ripperger, T. [(1998)], p. 41 (Traducción del autor)

²²⁶ Integrity was most important for both superiors and subordinates because they felt that, without a perception of the other’s “moral character” and “basic honesty”, other dimensions of trust were meaningless. Butler, J. K. y Cantrell, R. S. [(1984)], p. 20 (Traducción del autor)

²²⁷ Melé, D. y Vázquez-Dodero, J. C. [(1993)], p. 9

²²⁸ Las interacciones interpersonales pueden ser muy exigentes. Frecuentemente requieren esfuerzos para evitar actuar de forma impulsiva y egoísta, y para actuar alternativamente de acuerdo con los estándares de la relación. Por lo tanto, no sorprende que las personas con alto autocontrol sean consideradas confiables [...].

Interpersonal interactions can be challenging. They often require efforts to refrain from acting in an impulsive, self-interested manner and instead act according to relationship standards. Not surprisingly, people high in self-control are judged to be trustworthy partners [...]. Righetti, F. y Finkenauer, C. [(2011)], p. 885 (Traducción del autor)

²²⁹ Pues la discreción no sólo consiste en el respeto del *secreto* del otro, de su *voluntad* directa de ocultarnos esto o lo otro; sino incluso, en que nos mantengamos alejados del conocimiento de todo aquello que el otro no nos muestra abiertamente.

Denn [Diskretion] besteht keineswegs nur in dem Respekt vor dem *Geheimnis* des Anderen, vor seinem direkten *Willen*, uns dies oder jenes zu verbergen; sondern schon darin, dass man sich von der Kenntnis alles dessen am Anderen fernhält, was er nicht positiv offenbart. Simmel, G. [1908(2018)], pp. 395-396 (Traducción del autor)

²³⁰ [...] es irreführend ist, von einer Vertrauensbeziehung zu sprechen, wenn diese durch Indiskretion gekennzeichnet ist. Nagenborg, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 157 (Traducción del autor)

confidencialidad” – entre las cinco claves²³¹ para liderar con confianza desde el punto de vista de la comunicación.

- Y la ejemplaridad, especialmente exigible para algunos dada tanto la responsabilidad y visibilidad de su posición como el alcance y consecuencias de sus decisiones y actos. Con independencia de que la ejemplaridad deba ser aspiración moral de todos, lo que ayuda a cerrar esta reflexión sobre sí misma, pues, como afirma Javier Gomá: *“Ejemplar” es un concepto que responde a la pregunta de cómo es, en general, alguien, y si parece o no digno de confianza.*”²³²

La integridad moral es considerada por diversos autores como el fundamento de la confianza. Tal es el caso de Carol A. Heimer, quien la define como *“aceptar la hipótesis de que otro agente [...] respetará reglas éticas básicas sobre temas tales como la veracidad y evitar dañar a otros”*²³³, o el de David M. Messick y Kramer cuando afirman respecto de la confianza, alineados²³⁴ con Hosmer, que es *“como tomar la decisión [de confiar] como si la otra persona o personas fuesen a conducirse en base a reglas éticas ordinarias relevantes en la situación.”*²³⁵ Mientras que Jay B. Barney y Mark H. Hansen interpretan la moralidad como una *“forma fuerte de la confiabilidad”* cuyas consecuencias describen de la manera siguiente:

*[...] las elecciones y la conducta se ajustan a una serie de principios y estándares, porque ambos han sido internalizados. Aunque pueden ser impuestos costes externos a los individuos que violen dichos principios y estándares, evitarlos no es la razón primera para cumplir con ellos. Por el contrario, el evitar costes internos autoimpuestos –incluido el sentimiento de fracaso personal y culpa– son la primera motivación para este tipo de conducta basada en principios.*²³⁶

No sorprende, por tanto, que Kimberley D. Elsbach y Steven C. Currall propongan que los actos que informan sobre los déficits de integridad sean percibidos y valorados de forma particularizada: *“los actos que son vistos como “inmorales” es improbable que sean atribuidos a factores situacionales, por*

²³¹ Las siguientes son las cinco claves para liderar con confianza desde el punto de vista de la comunicación: Compartir información. Decir la verdad. Admitir los errores. Dar y recibir información de retorno constructiva. Mantener la confidencialidad.

The following are five keys to leading with trust from a communication standpoint: Share information. Tell the truth. Admit mistakes. Give and receive constructive feedback. Maintain confidentiality. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

²³² Gomá, J. [(2012)]

²³³ [...] “trust” means to accept the hypothesis that another actor (a person, group, or organization) will follow ordinary ethical rules about such matters as truth-telling and avoiding harm to others. Heimer, C. A. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 44 (Traducción del autor)

²³⁴ La *confianza* es el resultado del comportamiento “correcto”, “justo” y “equitativo” –esto es, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios éticos de análisis–, que reconoce y protege los derechos e intereses de los demás en la sociedad.

Trust is the result of “right”, “just”, and “fair” behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon the ethical principles of analysis – that recognizes and protects the rights and interests of others within society. Hosmer, L. T. [(1995)], p. 399 (Traducción del autor)

²³⁵ We will define *trust* [...] as Makins the decision *as if* the other person or persons will abide by ordinary ethical rules that are involved in the situation. Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 91 (Traducción del autor)

²³⁶ Finally, post conventional morality is analogous to strong form trustworthiness. In both cases, choices and behaviour conform to a set of principles and standards because those principles and standards have been internalized. While external costs may be imposed on individuals that violate these principles and standards, avoiding these external costs is not the primary reason choices and behaviour conform to them. Rather, the avoidance of internally imposed costs –including a sense of personal failure and guilt– provide the primary motivation for this type of principled behaviour. Barney, J. B. y Hansen, M. J. [(1994)], p. 180 (Traducción del autor)

el contrario, serán vistos como consecuencia de estables características de la personalidad que no es probable que cambien."²³⁷

La integridad del carácter de *alter* proporciona así un giro inesperado al supuesto imperativo moral de confiar para desvelar el auténtico alcance de la obligación moral en este contexto, la cual consiste, para aquellos que aspiran a que su carácter tienda a la excelencia, en ser confiable, no tanto o no en un inicio en confiar. Aunque sea de justicia y por ende prudente confiar razonadamente en la medida que la confiabilidad situacional ajena lo permita. Tal y como también confirman Sanjay Banerjee, Norman E. Bowie y Carla Pavone, al plantear que *"en términos tradicionales, ser confiable identificaría a una persona moral"*²³⁸, lo cual está alineado con el entendimiento de Dennis J. Moberg de la confiabilidad como *"rasgo del carácter que es respetuoso con los deberes específicos de habilidad, benevolencia e integridad hacia los demás"*²³⁹. Consideraciones estas afines a las de Nyquist cuando afirma que *"ser confiable, no sólo es cuestión de hacer lo correcto sino de ser un particular tipo de persona"*²⁴⁰. Incluso Russel Hardin, desde su característico escepticismo relativo a una lectura moral de la confianza, se expresa en los siguientes términos: *"Muchas de las atribuciones positivas respecto de la confianza lo son realmente respecto de la confiabilidad, lo que sugiere que la moralización de la confianza podría ser considerada más razonablemente como la moralización de la confiabilidad."*²⁴¹

Al hilo de las anteriores reflexiones parece oportuno considerar, finalmente, el, según Baier, *"extraño silencio sobre el tema [de la confianza] en la tradición de la filosofía moral [occidental]"*²⁴², que puede atribuirse, en opinión de Hosmer, a que recurrentemente *"la confianza era apartada al fondo de la ética normativa, pues quedaba relegada a ser el resultado de las acciones adecuadas y no parte de ellas."*²⁴³

Concluimos así que ser virtuoso, en el sentido aristotélico del término, y por extensión poder llegar a resultar confiable para alguien, en cierta medida, respecto de un objetivo, en una situación y momento concretos, implica serlo, idealmente, incluso aunque dispusiéramos de la impunidad para defraudar la confianza ajena propia del recurso al platónico anillo de Giges.

1.2.1.1.3. La Benevolencia Relacional de *Alter* hacia *Ego* y Esperada por este Último

La benevolencia relacional de *alter* hacia *ego* esperada por este último es el tercer y final requisito de la credibilidad, junto con la competencia y la integridad del carácter. Constituye así la benevolencia –sobre la que mucho se ha escrito *"en el mundo"*²⁴⁴– la tercera de las seis dimensiones

²³⁷ [...] acts that are viewed as "immoral" are not likely to be attributed to situational factors, but instead will be seen as a consequence of stable personality characteristics that are not likely to change. Elsbach, K. D. y Currall, S. C. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)], p. 221 (Traducción del autor)

²³⁸ In traditional terms, being trustworthy would identify a moral person. Banerjee, S., Bowie, N. E. y Pavone, C. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 307 (Traducción del autor)

²³⁹ [Trustworthiness is a] trait of character that is respectful of the specific duties of ability, benevolence, and integrity toward others. Moberg, D. J. [(1997)], p. 10 (Traducción del autor)

²⁴⁰ [...] being trustworthy isn't just a matter of doing the right thing but of being a particular sort of person [...]. Nyquist, N. [(2002)], p. 51 (Traducción del autor)

²⁴¹ That many accounts of trust are really accounts of trustworthiness therefore suggests that the moralizing of trust might more reasonably be seen as moralizing of trustworthiness. Hardin, R. [(1996)], p. 42 (Traducción del autor)

²⁴² [...] there has been a strange silence on the topic [of trust] in the tradition of the [western] moral philosophy [...]. Baier, A. [(1986)], p. 232 (Traducción del autor)

²⁴³ Trust, consequently, was pushed to the background of normative ethics; it remained a result of proper actions, not a part of proper actions. Hosmer, L. T. [(1995)], pp. 394-395 (Traducción del autor)

²⁴⁴ Quede constancia de la referencia a la *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres* de Immanuel Kant a cuya frase inicial hacemos un guiño con esta cita: *"Ni en el mundo, ni, en general, tampoco fuera del mundo, es posible pensar nada que pueda considerarse como bueno sin restricción, a no ser tan sólo una buena voluntad."*

que integran la confiabilidad situacional. Y nos apresuramos en este punto a anticipar, que han de consumirse con cautela y en su contexto específico las afirmaciones que buscan atribuirle una importancia o prioridad diferencial, tales como las de Covey o Sitkin cuando subrayan, respectivamente, que “*el motivo que inspira la mayor confianza es la benevolencia genuina*”²⁴⁵ o que “*para la confianza, la benevolencia es esencial mientras que la competencia es útil*”²⁴⁶.

Cuando en este contexto se hace referencia a la benevolencia no es infrecuente constatar que se incurre en el error de pensar que se está hablando de la benevolencia de *ego* hacia *alter*, siendo un buen ejemplo para ilustrar esta situación la “*confianza no limitada por la evidencia de la confiabilidad*”²⁴⁷ de Thomas W. Simpson o la denominada por Daniel J. McAllister, “*confianza basada en el afecto [recíproco]*”²⁴⁹. Y aunque este último autor hace referencia a ella en el sentido genérico de que “*los lazos emocionales que conectan a las personas pueden proporcionar la base para la confianza*”²⁵⁰, hemos de entender que no llega al extremo de referirse a la confianza incondicional – sobre la que más adelante incidiremos– basada fundamentalmente en el afecto de *ego* hacia *alter*. Muy por el contrario, de lo que se trata y McAllister también lo deja así finalmente apuntado, aunque de forma imprecisa, es de la medida en que la confianza de *ego* se puede establecer sobre la consideración y el afecto que este presume en *alter* hacia él²⁵¹; y que *ego* puede corresponder, pero no necesariamente en la misma medida. Adoptando esta perspectiva y recurriendo a la conocida sentencia de Tácito en los Anales, la evaluación de la confiabilidad situacional debe consistir en una aproximación *sine ira et studio*.

Noteboom aporta la siguiente reflexión sobre la benevolencia en el marco organizacional, en un intento de dotarla de concreción, si bien es cierto que a nuestro entender ilustra con más propiedad la integridad que la benevolencia: “*Si no hay suficiente confianza en la benevolencia, uno puede pensar que la información sobre nuestras necesidades, oportunidades y sus límites o*

²⁴⁵ The motive that inspires the greatest trust is genuine caring [...]. Covey, S. M. R. [(2006)], p. 129 (Traducción del autor)

²⁴⁶ [...] for trust, benevolence is essential, competence is helpful. Sitkin, S. [(2023)], p. 2 (Traducción del autor)

²⁴⁷ [...] la confianza puede adoptar formas plurales y, en particular, [...] formas no cognitivas o formas que van más allá de la evidencia de la confiabilidad de aquel en quien se confía.

[...] trust may take plural forms and, in particular, [...] non-cognitive forms, or cognitive forms that go beyond the evidence for someone’s trust. Simpson, T. W. [(2023)], p. 43 (Traducción del autor)

²⁴⁸ Otros factores [claramente importantes para determinar si es racional creer que esta persona responderá a la confianza] incluyen la particular naturaleza de la relación entre quien confía y en quien potencialmente se habría de confiar.

Other factors [clearly important to whether it is rational to believe that that person will fulfil the trust] include the particular nature of the relationship between the trustor and the putatively trusted. Simpson, T. W. [(2023)], p. 49 (Traducción del autor)

²⁴⁹ También existen bases de afecto para la confianza, que consisten en los vínculos emocionales entre individuos (Lewis & Weigert, 1985). Las personas realizan inversiones emocionales en relaciones basadas en la confianza, expresan genuina consideración y preocupación por el bienestar de los compañeros, creen en la virtud intrínseca de estas relaciones, y creen que estos sentimientos son recíprocos (Pennings & Woiceshyn, 1987; Rempel et al., 1985).

Affective foundations for trust also exist, consisting of the emotional bonds between individuals (Lewis & Weigert, 1985). People make emotional investments in trust relationships, express genuine care and concern for the welfare of partners, believe in the intrinsic virtue of such relationships, and believe that these sentiments are reciprocated (Pennings & Woiceshyn, 1987; Rempel et al., 1985). McAllister, D. J. [(1995)], p. 26 (Traducción del autor)

²⁵⁰ Ultimately, the emotional ties linking individuals can provide the basis for trust. McAllister, D. J. [(1995)], p. 26 (Traducción del autor)

²⁵¹ [...] seguras atribuciones concernientes a las [positivas] motivaciones para la conducta de la otra persona.

[...] confident attributions concerning the motivations for that person’s behavior. McAllister, D. J. [(1995)], p. 30 (Traducción del autor)

*competencias, será utilizada de forma oportunista en los juegos de poder internos, engañando, apropiándose de lo ajeno, o tratando la información sensible como rehén (chantajeando)."*²⁵²

En contra de la propuesta²⁵³ a este respecto de Mayer, Davis y Schoorman, coincidimos con Anil K. Mishra en que la benevolencia es compatible con un prudente interés propio²⁵⁴, pero no con la falta de integridad. La definición de mínimos que de la benevolencia propone W. Barnett Pearce – “significa que se percibe a la persona en quien se confía como motivada²⁵⁵ para comportarse de manera tal, que evite consecuencias perjudiciales para quien confía en ella”²⁵⁶–, se encuentra alineada con la de Nootboom, quien la asimila a la “ausencia de oportunismo”²⁵⁷, por lo que bien pudiera considerarse en estos términos base de la “confianza negativa o pasiva o defensiva” propugnada por Castelfranchi y Falcone:

Quizá el más ‘primitivo’ y original componente (núcleo) de la confianza (especialmente de la confianza implícita y afectiva) es precisamente la convicción o el sentimiento de: ‘no recibiré ningún daño aquí/de ...’ que lleva a sentirse seguro, sin alarmarse, sin percibir hostilidad, estando ‘abierto a’, ... y con positiva disposición. Esta es la razón por la cual la confianza implica habitualmente la ausencia de sospecha y alarma, siendo accesible y no defensivo y por lo tanto estando relajado. La idea de ‘ausencia de peligro’ es equivalente a ‘mis metas no serán frustradas o interferidas por aquel en quien confío’ [...]. Denominamos esta elemental forma de confianza: forma α (Confianza Negativa o Pasiva o Defensiva).²⁵⁸

La interpretación de David Hume de la benevolencia como “el placer originado por el placer de la persona amada y el dolor procedente de su dolor”²⁵⁹ amplía el alcance de las anteriores propuestas, pero se queda en algo parecido a una solitaria solidaridad sentimental que a duras penas mueve a la acción. James C. McCroskey y Jason J. Teven concluyen que la benevolencia –o la “consideración

²⁵² If there is lack of trust in benevolence, one may think that information on one’s needs, opportunities and their limits, or competencies, will be used opportunistically in power play, cheating, expropriation, or treating sensitive information as a hostage (blackmail). Nootboom, B. [(2002)], p. 95 (Traducción del autor)

²⁵³ [Benevolence] the extent to which the trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 718 (Traducción del autor)

²⁵⁴ Como mínimo la dimensión de la confianza relacionada con la consideración por el otro significa que la parte [que confía] cree que no será embaucada por la otra parte [...]. Esto no significa que la otra parte carezca de interés propio. Por el contrario, la confianza en términos de la consideración por el otro significa que dicho interés propio se encuentra en equilibrio con el interés por el bienestar de los demás.

At a minimum, the [concern] dimension of trust means that one party believes it will not be taken unfair advantage of by another [...]. This does not mean that the other party lacks any self-interest. Rather, trust in terms of concern means that such self-interest is balanced by interest in the welfare of others. Mishra, A. K. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 267 (Traducción del autor)

²⁵⁵ Dicha motivación ofrece una interesante a la vez que desconcertante perspectiva de análisis, pues ¿qué derecho nos asiste para imponer la que consideramos que es nuestra ayuda a los demás? No vaya a resultar cierta la primera de las reglas de oro de George Bernard Shaw en sus *Maxims for Revolutionists*:

No hagas a los demás lo que quisieras que te hicieran. Sus gustos pueden ser distintos.

The Golden Rule. Do not do unto others as you would have that they do unto you. Their tastes may not be the same. Shaw, G. B. [1903(2008)], p. 1 (Traducción del autor)

²⁵⁶ [...] “well-intentioned” means that the trusted person is perceived as motivated to conduct himself in such a way as to avoid disastrous outcomes for the trustor. Pearce, W. B. [(1973)], p. 13 (Traducción del autor)

²⁵⁷ [...] benevolence (absence of opportunism) [...]. Nootboom, B. [(2002)], p. 111 (Traducción del autor)

²⁵⁸ Perhaps the most ‘primitive’ and original component (nucleus) of trust (especially of implicit and affective trust) is precisely the belief or feeling: ‘no harm here/from...’ and thus to *feel safe*, no *alarm*, no *hostility*, being ‘open to’..., well *disposed*. This is why trust usually implies no suspect, no arousal and alarm; being accessible and non-defended or diffident; and thus being relaxed. The idea of ‘no danger’ is equivalent to ‘the goals of mine will not be frustrated by Y’ [...]. We call this elementary form of trust: α -form (Negative or Passive or Defensive Trust). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 61 (Traducción del autor)

²⁵⁹ [...] benevolence is an original pleasure arising from the pleasure of the person beloved, and a pain proceeding from his pain [...]. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,2.2.9 p. 594 (Traducción del autor)

percibida”, como la redennominan estos autores— se encuentra integrada por tres factores²⁶⁰: la “*comprensión*” hacia el otro que implica “*conocer sus ideas, sentimientos y necesidades*”²⁶¹; la “*empatía*” que es “*la identificación con los sentimientos del otro [...] indicando que se entienden los puntos de vista ajenos incluso aunque no se compartan*”²⁶²; y la “*capacidad y rapidez de respuesta y atención hacia los intentos de comunicación del otro*”²⁶³. Mientras que el atributo característico que establece Karen Jones, en el sentido de que la benevolencia de *alter* requiere por parte de *ego* de una “*afectuosa actitud de optimismo*”²⁶⁴, conocida por *alter* y capaz de mover a este último hacia una respuesta favorable, nos parece que, sin ser en rigor un requisito, responderá las más de las veces a la realidad. En todo caso, la lectura de la benevolencia de Hurley pretendiendo que “*a aquel en quien se confía le importemos más de lo que se importa ella misma*”²⁶⁵, resulta innecesariamente excesiva y poco realista.

La benevolencia de *alter* esperada por *ego* hacia él ha de considerarse genéricamente, es decir, abstrayendo de cualquier consideración situacional de naturaleza estratégica y se basará, normalmente, en la mejor estimación —necesariamente subjetiva— por parte de *ego* de la reacción que pueda esperar de *alter* cuando se plantee un dilema en la interdependencia, es decir, de en qué medida *alter*, llegado el caso, no antepondrá su interés al de *ego* en el proceso de alcanzar el objetivo que se le confíe. La benevolencia que *ego* podría esperar de *alter* podrá ser reflejo de la consideración personal de este último hacia *ego*, su comprensión de las necesidades reales de *ego* y su voluntad de ayudarle, al igual que de su compromiso²⁶⁶ con la relación debidos a la convicción de *alter* de no ser un simple medio al servicio de los fines de *ego*; a la vez que puede verse reforzada por las sinceras y

²⁶⁰ La benevolencia, o la consideración percibida, es vista entonces como un medio para abrir los canales de comunicación más ampliamente. McCroskey [...] sugiere que hay tres elementos que producen que una persona sea percibida como más considerada: la comprensión, la empatía y la capacidad de respuesta.

Goodwill, or perceived caring, is seen then as a means of opening communication channels more widely. McCroskey [...] suggests that three elements may result in a person being seen as more caring: understanding, empathy, and responsiveness. McCroskey, James C. y Teven, Jason J. [(1999)], p. 92 (Traducción del autor)

²⁶¹ Understanding is knowing another person's ideas, feelings, and needs. McCroskey, James C. y Teven, Jason J. [(1999)], p. 92 (Traducción del autor)

²⁶² [...] empathy is one person's identification with another person's feelings. This involves behaviors indicating that one person not only understands the other's views but accepts them as valid views, even if he or she does not agree with those views. McCroskey, James C. y Teven, Jason J. [(1999)], p. 92 (Traducción del autor)

²⁶³ Responsiveness involves one person acknowledging another person's communicative attempts. Responsiveness is judged by how quickly one person reacts to the communication of another, how attentive they are to the other, and the degree to which they appear to listen to the other. McCroskey, James C. y Teven, Jason J. [(1999)], p. 92 (Traducción del autor)

²⁶⁴ [...] la confianza está compuesta de dos elementos: una actitud afectuosa de optimismo respecto de la benevolencia y la competencia del otro puesto que se extiende al dominio de nuestra interacción y, además, la expectativa de que aquel en quien se confía sea motivado directa y favorablemente por el pensamiento de que están contando con él. Nuestra expectativa, en el caso típico, se basa en una actitud de optimismo. Esto es, nosotros esperamos que el otro reaccione favorablemente respecto del hecho de que contemos con él, porque somos optimistas respecto de su buena voluntad.

[...] trust is composed of two elements: an affective attitude of optimism about the goodwill and competence of another as it extends to the domain of our interaction and, further, an expectation that the one trusted will be directly and favorably moved by the thought that you are counting on them. Our expectation is, in the typical case, grounded in the attitude of optimism. That is to say, we expect that the other will react favorably to our counting on them because we are optimistic about their goodwill. Jones. K. [(1996)], p. 8 (Traducción del autor)

²⁶⁵ [...] our belief that the trustee cares more about us than she does about herself. We can call this a benevolence [...]. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 62 (Traducción del autor)

²⁶⁶ El *nivel de compromiso* representa la orientación a largo plazo respecto de una relación personal, incluyendo el propósito de persistencia y sentimientos de vinculación psicológica [...]. [...] el compromiso puede inducir una orientación colectivista y comunitaria, incluidas tendencias a responder a las necesidades del compañero de forma predominantemente incondicional. *Commitment level* represents long-term orientation toward a relationship, including intent to persist and feelings of psychological attachment [...]. [...] commitment may induce a collectivistic, communal orientation, including tendencies to respond to a partner's needs in a rather unconditional manner. Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A. y Agnew C. R. [(1999)], pp. 943-944 (Traducción del autor)

voluntarias manifestaciones²⁶⁷ de *ego* a *alter* de aprecio, ayuda y merecido²⁶⁸ reconocimiento, al igual que de crítica constructiva, como por la afinidad derivada de compartir experiencias y referencias organizativas, sociales o culturales. Si bien nos parece muy oportuna la siguiente precisión de Karen Jones invitando a no adoptar la amistad como exclusiva medida de referencia de la benevolencia esperada: “No debemos tomar la ‘benevolencia’ como sinónimo de ‘sentimiento de amistad personal’ [...]. A veces, aquellos en los que confiamos tienen la benevolencia relevante justo sobre la base de ser moralmente decentes u honestos o conscientes del cumplimiento de su deber.”²⁶⁹ Relacionado con lo anterior no puede ignorarse en este contexto, pese a que lo que sigue no sea una manera objetiva de proceder y no resulte compatible con la lógica de la confianza razonada, la constatación de Peter H. Ditto y David F. López en el sentido de que las personas nos dejamos llevar con cierta facilidad por la lógica del “*escepticismo motivado*”, también denominado por Michele Williams del “*razonamiento motivado*”, que “*lleva a aceptar menos información, [a someterla a un análisis cognitivo menos extenso y crítico]*”²⁷⁰ y “[*a utilizar otros criterios de decisión*]²⁷¹ cuando realizamos atribuciones consistentes con nuestras preferencias”²⁷², también respecto de la conducta esperada de terceros. Lo que nos lleva a utilizar “*frecuentemente [nuestros] sentimientos como información a la hora de realizar juicios sobre otros*”²⁷³, situación frente a la cual nunca es excesiva la alerta, pues todos hemos podido observar, en los demás y en nosotros mismos, como las emociones, incluso los más difusos estados de ánimo, pueden llegar a teñir nuestras opiniones, entre ellas, la valoración de la esperada benevolencia relacional de *alter* y por extensión el alcance de su confiabilidad situacional. En palabras de Gareth R. Jones y Jennifer M. George:

*Experimentar positivos estados de ánimo o emociones puede ser la causa de tener percepciones más positivas de los demás y de ver el mundo a través de “gafas con lentes color de rosa”, y tener como resultado una elevada experiencia de confianza en otra persona. Por el contrario, negativos estados de ánimo y emociones pueden añadir un tono negativo a las interacciones y pueden provocar que una persona perciba a otros como menos confiables de lo que realmente son.*²⁷⁴

²⁶⁷ Por esta razón, un líder que ofrece explicaciones sinceras y adecuadas sobre sus decisiones es probable que sea considerado benevolente; ofrecer voluntariamente estas explicaciones pone de manifiesto su deseo de hacer algo bueno y de actuar en el mejor interés de sus subordinados, es decir, de aquellos que necesitan esta información.

Therefore, a leader who offers sincere, adequate explanations for his or her decisions is likely to be seen as benevolent; volunteering such explanations signals their desire to do good for and to act in the best interest of their subordinates (i.e., those who need the information). Gilstrap, J. B. y Collins, B. J. [(2012)], p. 155 (Traducción del autor)

²⁶⁸ Resulta crucial que el reconocimiento no sean palabras vacías y que esté soportado por la calidad del rendimiento percibida. El reconocimiento sin justificación tiene un efecto adverso. Destruye la veracidad percibida [...].

It is crucial that the compliments are not empty and backed up by perceived quality of performance. Empty compliments have an adverse effect. They destroy perceived truthfulness [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 96 (Traducción del autor)

²⁶⁹ We are not to take ‘goodwill’ as synonymous with ‘personal friendly feeling’ [...]. Sometimes those we trust have the relevant goodwill just in virtue of being morally decent, or honest, or caring about fulfilling their duty. Jones, K. [(1999)], p. 68 (Traducción del autor)

²⁷⁰ Razonamiento motivado [...] es que la información consistente con una conclusión preferida es sometida a un análisis cognitivo menos extenso y crítico que la información que es inconsistente con esta conclusión.

Motivated reasoning [...] is that information consistent with a preferred conclusion is subjected to a less extensive and less critical cognitive analysis than is information inconsistent with that conclusion. Ditto, P. H. y López, D. F. [(1992)], p. 569 (Traducción del autor)

²⁷¹ El escepticismo motivado: La utilización de criterios de decisión diferenciales para conclusiones preferidas y no preferidas. Motivated Scepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions. Ditto, P. H. y López, D. F. [(1992)], p. 568 (Traducción del autor)

²⁷² [...] “motivated reasoning” that leads people to accept less information when making preference-consistent attributions. Williams, M. [(2001)], p. 389 (Traducción del autor)

²⁷³ People frequently use their feelings as information when making judgements about others. Williams, M. [(2001)], p. 386 (Traducción del autor)

²⁷⁴ Experiencing positive moods or emotions may cause one to have more positive perceptions of others and see the world through “rose-colored glasses”, resulting in a heightened experience of trust in another person. Conversely, negative moods

Benevolencia relacional esperada cuya sola presencia resulta insuficiente para justificar la confiabilidad situacional – considérese, por ejemplo, en qué queda la de alguien que se encuentra fuertemente motivado para responder a la confianza que en él se deposita, especialmente por ser *ego* quien es, pero carece de la competencia para desarrollar el objetivo confiado.

No queremos finalizar este apartado sin comentar la tendencia que puede observarse en la literatura a relacionar la confianza, la confiabilidad o incluso la benevolencia con el difuso –holístico, si se quiere– concepto de la “*conducta de ciudadanía organizacional*” (OCB)²⁷⁵, atribuido principalmente a Dennis W. Organ, aunque ya Chester I. Barnard concluye que “*los factores sociales siempre están presentes en la cooperación.*”²⁷⁶ El fenómeno de la OCB remite originalmente a “*la forma de rendimiento que, a diferencia de la productividad, resulta de la satisfacción en el puesto de trabajo*”²⁷⁷ o, expresado en términos más concretos, al voluntario desempeño de tareas y asunción no exigible de responsabilidades “*fuera del rol, más allá de lo requerido por la posición o no remuneradas por el sistema formal*”²⁷⁸ y “*que de forma agregada promueven el funcionamiento efectivo de la organización*”²⁷⁹. Organ incluso menciona en este contexto, a título ilustrativo, el “*síndrome del buen soldado*”²⁸⁰; mientras que otros autores han enriquecido esta idea subrayando aspectos tales como: la notable diferencia entre el mero cumplimiento y el compromiso que refleja adicionalmente la vinculación afectiva y la orientación al largo plazo; el proactivo ofrecimiento de ayuda a los demás – ya sean miembros de la organización o terceros relacionados con la misma, como, por ejemplo, los clientes; la cortesía profesional; la conducta ejemplarizante; la interiorización de las normas de la organización; una actitud responsable, proactiva y constructiva; un cierto nivel de tolerancia a la frustración; la pública defensa de las políticas y objetivos de la organización con independencia de en qué grado se suscriban personalmente, ... o cualesquiera voluntarias aportaciones y espontaneas formas de colaboración por parte de los miembros de la organización consecuencia de la percepción del entorno de trabajo como un lugar potencialmente justo y del trabajo mismo como causa de satisfacción. No obstante, también se ha creído identificar un lado oscuro en la OCB relacionado con el sobreesfuerzo que el despliegue sistemático de estas conductas conlleva o cuando, lejos de ser algo espontáneo, responde al objetivo deliberado de ganarse el favor de superiores y personas a las que se atribuye un valor estratégico, lo cual sería consecuencia de “*una gestión de las apariencias para impresionar favorablemente realizada por ‘buenos actores’ en vez de por ‘buenos soldados.’*”²⁸¹ Se mantiene abierto el debate sobre la relación entre la OCB y su contraria, la “*conducta contraproduktiva en el trabajo*” (CWB)²⁸², concepto relativo a las conductas voluntarias de sabotaje²⁸³ social²⁸⁴ de amplio

and emotions may add a negative tone to interactions and may result in an individual perceiving others as less trustworthy than they actually are. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p. 534 (Traducción del autor)

²⁷⁵ Conocida también por sus siglas en inglés ‘OCB’ correspondientes a “Organizational Citizenship Behavior”.

²⁷⁶ [...] social factors are always present in coöperation. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 45 (Traducción del autor)

²⁷⁷ [...] the form of performance –as opposed to productivity– that resulted from job satisfaction. Organ, D. W. [(2018)], p. 17.7 (Traducción del autor)

²⁷⁸ [...] regard OCB as “extra-role”, “beyond the job” or “unrewarded by the formal system”. Organ, D. W. [(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

²⁷⁹ My 1988 monograph defined OCB as “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization” (Organ, 1988, p. 4). Organ, D. W. [(1997)], p. 86 (Traducción del autor)

²⁸⁰ [...] my account of the “good soldier syndrome” (Organ, 1988) [...]. Organ, D. W. [(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

²⁸¹ [...] and “impression management,” practiced by “good actors” rather than “good soldiers”. Organ, D. W. [(2018)], p. 17.9 (Traducción del autor)

²⁸² Conocida también por sus siglas en inglés ‘CWB’ correspondientes a “Counterproductive Work Behavior”.

²⁸³ [...] si el supervisor es una fuente importante de apoyo, entonces las conductas de sabotaje [social por parte del supervisor] pueden ser “codificadas” de forma aún más amenazadora por el empleado pues señalizan una potencial pérdida de apoyo por parte del supervisor cuando el empleado ha llegado a depender de dicho apoyo.

espectro en el ámbito laboral, desarrollado por Michelle K. Duffy, Daniel C. Ganster y Milan Pagon. Como tampoco existe un consenso respecto de la presunta relación sinérgica y promotora de la OCB que se atribuye –sorprendentemente sin referencias situacionales– a la confianza mutua entre el responsable directo y el miembro individual del equipo. Sea como fuere, la evolución del fenómeno de la OCB ha dado pie a identificar dos variantes del mismo cuya diferencia “*está relacionada con el objetivo de la correspondiente conducta, esto es, si el foco es una persona o personas específicas [OCB-Interpersonal] frente al foco más general o colectivo de [una unidad organizativa o] la propia organización formal [OCB-Organizativa].*”²⁸⁵ Pese a dicha diferenciación, se presume también que la motivación principal tras la OCB-I es el intercambio social, por lo que llegamos a la conclusión, sin cuestionar el valor teórico de este concepto en otros ámbitos, que al efecto de establecer la confiabilidad que podemos esperar del otro son importantes las conductas manifestadas y la naturaleza e intención de estas, no tanto la manera en la que se las clasifique.

I.2.1.2. Las Características Situacionales de la Confiabilidad de *Alter*

Presumiblemente, el prolífico compositor Johann Strauss II dejó incompleto el título de su vals: “*¡Confía, pero mira en quien lo haces!*”²⁸⁶ Podría decirse que el objetivo del siguiente apartado es, en cierto modo, completar y desarrollar el título de dicha composición con lo que el rey de los vales podría haber tenido también en mente: ¡y ten en cuenta en qué situación lo haces!

Las circunstancias concretas y las normas sociales relevantes son dos de las tres características situacionales de la confiabilidad situacional, mientras que la intención estratégica es la dimensión restante que conviene deslindar tanto de la benevolencia relacional de *alter* hacia *ego* como de la integridad de *alter* esperadas por *ego*, ambas independientes de la situación.

Sirva el siguiente ejemplo doméstico para ilustrar la distinción entre la benevolencia relacional que *ego* puede esperar de *alter* hacia su persona y la presumible intención estratégica de *alter* respecto de *ego* en una determinada situación y momento: la diferencia entre el afecto y la benevolencia relacional que una madre o padre –*ego*– puede presuponer hacia su persona por parte de *alter* –su hijo adolescente– y la intención estratégica de este último a la hora de cumplir con ciertos compromisos de puntualidad, realizar determinadas tareas o responder a ciertas obligaciones que no son de su agrado. Otro ejemplo, ahora ya en el ámbito profesional, podría ser el de la evaluación neutra de la benevolencia relacional esperada que podemos atribuir a priori a un nuevo compañero a quien no conocemos ni nos conoce, pero de quien sí podemos presumir llegado el caso ciertas intenciones hacia nosotros derivadas de su valoración estratégica de la situación en la que cree encontrarse.

[...] if the supervisor is an important source of support, then undermining behaviors may be “coded” as even more threatening to the employee because they signal a potential loss of support from the supervisor when the employee has come to depend on that support. Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. [(2002)], p. 346 (Traducción del autor)

²⁸⁴ Aplicado al ámbito laboral [...] el sabotaje social se refiere a la *conducta dirigida a impedir, a lo largo del tiempo, la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, el éxito en el trabajo, y una reputación favorable*. Applied to work settings [...] social undermining refers to *behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation*. Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. [(2002)], p. 332 (Traducción del autor)

²⁸⁵ [...] two distinct underlying factors: interpersonal OCB (OCB-I) and organizational OCB (OCB-O). The distinction between the two factors had to do with the target of the behavior, that is, whether the focus was a specific individual or individuals vs the more general or collective formal organization. Organ, D. W. [2001(2015)], p. 318 (Traducción del autor)

²⁸⁶ Trau, schau, wem! [(1895)], Op. 463 (Traducción del autor)

Y en cuanto a la frontera, no siempre precisa, entre la integridad de *alter* y su intención estratégica, puede resultar orientativa la idea que invita a no confundir el carácter de alguien –su integridad– con su actitud –consecuencia de su valoración estratégica a estos efectos–, pues su carácter es su personalidad, quien él es, mientras que su actitud también dependerá de la situación en la que se encuentre, lo cual incluye quien yo sea y mi propia conducta, tal y como lo describe Govier: *“Las reacciones que nosotros hemos provocado, las confundimos con características fijas de los demás. No acabamos de entender que, frecuentemente, lo que asumimos que son rasgos objetivos [del carácter] de los demás, son en parte la consecuencia de nuestras actitudes y acciones.”*²⁸⁷

Adicionalmente, se ha de considerar que la reacción de *alter* no debe suponerse meramente reactiva frente a la conducta de *ego*, pues la intención estratégica de *alter* también depende de su estimación de las expectativas, intenciones y previsibles reacciones que atribuya a *ego*. Interdependencia mutua, simultánea y, si se quiere ver así, simétrica, que Luhmann recoge en su concepto de la *“doble contingencia”*²⁸⁸ y que atribuye al hecho de que *alter* es un elemento de contingencia para *ego*, pero *ego* también lo es para *alter*. Entendiendo por contingente lo opuesto a lo necesario, más concretamente, *“lo que no es necesario ni imposible; lo que puede ser como es (fue o será), pero también puede ser diferente.”*²⁸⁹ Algo que encuentra reflejo en la siguiente recomendación de Luhmann a ambas partes involucradas en la interacción: *“Se debe [saber] qué esperar no sólo de la conducta del otro, sino más allá, de las expectativas del otro [...]”*²⁹⁰

I.2.1.2.1. Las Circunstancias Concurrentes en la Situación

Como ya se ha mencionado, la capacidad de *alter* relevante a efectos de la evaluación de la confiabilidad situacional es la relacionada específicamente con la consecución del objetivo, en definitiva, con el desarrollo eficaz de la acción o la omisión que se le considera confiar en el contexto de las circunstancias concretas de la situación en el momento de referencia. No tomarlas en consideración es una limitación del modelo de la confiabilidad de Mayer, Davis y Schoorman –basado en la habilidad, la benevolencia y la integridad– puesta de manifiesto por diversos autores y criticada²⁹¹ de forma expresa por Nooteboom. Las circunstancias hacen referencia a los condicionantes singulares y cambiantes que caracterizan, en un momento determinado, la situación en la cual se espera que el desarrollo de la acción u omisión confiadas tengan lugar. No son necesariamente conocidas todas ellas y, en tanto que sean identificables o previsibles, se dejan agrupar esencialmente bajo los conceptos de las limitaciones –sin ánimo exhaustivo, según Davidson J. Frame, *“de información, capacidad y medios, compromiso personal, imaginación, basadas en costumbres y compromisos, de naturaleza psicológica, biológicas, temporales, morales, del poder de los implicados,*

²⁸⁷ Responses that we ourselves have inspired we mistake to be fixed characteristics of other people. We fail to understand that often, what we assume to be objective features of other people are in part the effect of our own attitudes and actions. Govier, T. [(1998)], p. 151 (Traducción del autor)

²⁸⁸ Toda la experiencia y acción relacionada con otras personas es doblemente contingente, pues no depende sólo de mí, sino de otras personas, que debo entender como alter ego, es decir, tan libres y caprichosas como yo mismo.

Alles auf andere Menschen bezogene Erleben und Handeln ist darin doppelt kontingent, dass es nicht nur von mir, sondern auch vom anderen Menschen abhängt, den ich als alter ego, das heißt als ebenso frei und ebenso launisch wie mich selbst begreifen muss. Luhmann, N. (Editado por Habermas, J. y Luhmann, N.) [(1971)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

²⁸⁹ Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Luhmann, N. [1984(1987)], p. 152 (Traducción del autor)

²⁹⁰ Man muss [...] nicht nur fremdes Verhalten, sondern darüber hinaus fremdes Erwarten erwarten können [...]. Luhmann, N. (Editado por Habermas, J. y Luhmann, N.) [(1971)], p. 63 (Traducción del autor)

²⁹¹ Una tercera crítica [del modelo ABI de la confiabilidad] es que existen importantes efectos circunstanciales, tales como la amenaza y la oportunidad, y las condiciones, de las regulaciones, las instituciones y la gobernanza.

A third criticism is that there are important effects of circumstance, such as threat and opportunity, and conditions, of regulations, institutions and governance. Nooteboom, B. [(2021)], p. 1 (Traducción del autor)

*fuerzas externas, ...*²⁹²– y los medios que impedirán, dificultarán o facilitarán, en mayor o menor medida, la consecución del objetivo confiado, o si se quiere en terminología más estratégica, las amenazas y las oportunidades – puesto que las fortalezas y las debilidades de *alter*, que completan la perspectiva del clásico análisis DAFO, ya han sido consideradas principalmente como parte de su capacidad específica para cumplir el objetivo. Aunque hay autores, como Katherine Hawley, que pareciera que pudieran llegar a considerar la competencia en cierta medida como parte de las circunstancias:

*Las ‘circunstancias’ incluyen nuestro entorno físico, incluyendo nuestra ubicación, nuestro entorno social, incluido cuánto apoyo tenemos de los demás, o alternativamente los obstáculos que pueden interponerse en nuestro camino y nuestros recursos económicos, incluyendo el dinero o la falta de él. Esto no pretende ser una lista exhaustiva. Las circunstancias no son sólo las cosas ‘externas’ a nosotros, sino también nuestra salud física y mental o nuestra mala salud. A veces nuestras circunstancias están, al menos parcialmente, bajo nuestro control, pero a veces no.*²⁹³

Ni que decir tiene, que no puede esperarse que, ni siquiera cuando son conocidas, todas las circunstancias sean en la misma medida gestionables o influenciables por *alter* y / o *ego*, lo cual nos recuerda la máxima estoica que recomienda concentrarse en los aspectos de la vida que están a nuestro alcance. En conclusión, la situación nos proporciona información sobre las limitaciones presentes y los medios disponibles para que se pueda alcanzar, en su caso, el objetivo confiado; sin olvidar que, a la hora de realizar este análisis, el ámbito de la mencionada situación ha de acotarse para preservar su relevancia.

Por último, importa precisar que el sentido atribuido a las dimensiones situacionales de la confiabilidad en general y a las circunstancias concurrentes en particular, no está relacionado con la que podría describirse como ‘confianza situacional incondicional’ –caracterizada por McKnight, Cummings y Chervany como la “*intención de tomar-la-decisión-de-confiar*”– que:

*[...] se formaría cuando las características de la situación llevasen a una parte a confiar ante una determinada situación y con independencia de las creencias sobre las cualidades de la otra parte. [...] [Aplicaría] cuando la situación (que resulta familiar para quien confía) es más relevante que las propias personas implicadas. Esta estrategia puede hacerse extensiva también a categorías de situaciones.*²⁹⁴

1.2.1.2.2. La Presumible Intención Estratégica de *Alter*

En el contexto de esta característica situacional de la confiabilidad, nuestro entendimiento de la estrategia remite a la definición y consideraciones que a este respecto aporta Richard P. Rumelt, al afirmar que:

²⁹² *Limited Information. [...] Limited Capabilities. [...] Limited Commitment. [...] Limited Imagination. [...] Legacy-Rooted Limitations. [...] Psychological Limitations. [...] Biological Limitations. [...] Limited Time. [...] Moral Limitations. [...] Limits Rooted in the Power and Political Actions of the Players. [...] Limits Imposed by External Forces.* Frame, D. J. [(2013)], pp. 11-15 (Traducción del autor)

²⁹³ ‘Circumstances’ here takes in our physical environment, including where we’re located; our social environment, including how much support we have from others, or conversely the obstacles they may place in our paths; and our material resource, including money or lack thereof. This is not intended to be an exhaustive list. Circumstances are not just things ‘outside’ of us, but also include our mental and physical health or ill-health. Sometimes our circumstances are at least partially within our direct control, but sometimes they are not. Hawley, K. [(2019)], p. 95 (Traducción del autor)

²⁹⁴ A decision-to-trust intention is formed when situational characteristics cause one to trust in this situation irrespective of beliefs about the attributes of the other party. [...] The situation (with which one is familiar) is more salient than the people

*Una buena estrategia tiene una estructura lógica esencial, que [...] contiene tres elementos: un diagnóstico, una política directriz y una acción coherente.*²⁹⁵

*Un diagnóstico define o explica la naturaleza del reto. Un buen diagnóstico simplifica la frecuentemente abrumadora complejidad de la realidad mediante la identificación de ciertos aspectos de la situación como críticos.*²⁹⁶ [...] *Un ingrediente fundamental en la estrategia es un juicio o anticipación relativa a los pensamientos y/o la conducta de los demás.*²⁹⁷

*La política directriz especifica la aproximación para afrontar los obstáculos identificados en el diagnóstico.*²⁹⁸

*Las acciones coherentes son políticas viables y coordinadas, recursos comprometidos y acciones diseñadas para desarrollar la política directriz.*²⁹⁹

Este autor acaba resumiendo la estrategia en tres aspectos: “*la premeditación, la anticipación de la conducta del otro y el diseño específico de acciones coordinadas.*”³⁰⁰ La estrategia es considerada así, más que un plan o una elección, la solución dinámica de un problema de diseño con ventajas e inconvenientes vinculados a varios elementos que han de ser dispuestos, ajustados y coordinados.

Asumida, no obstante, la opacidad³⁰¹ y la naturaleza cambiante de las intenciones ajenas, *ego* intentará –a riesgo de que la apreciación parezca superficial– “*leer la mente*”³⁰², en expresión de Kevin A. McCabe, Vernon L. Smith y Michael LePore, de *alter* y descifrar su valoración estratégica. No menos que este último intentará otro tanto con el primero, pues las que *alter* crea que son las expectativas de *ego* y cuál podría ser su previsible reacción, influirá en cómo responderá a la confianza en él depositada. *Ego* procurará inferir el sentido u orientación, su estado o intensidad actual y estabilidad, dentro del horizonte temporal relevante, de la intención estratégica de *alter*, partiendo de su conocimiento de este, poniéndose en su lugar y considerando la información de la que *alter* supuestamente disponga, también sobre *ego*, en el contexto de la situación y el momento concretos. Estos indicios o “*fuentes*”³⁰³, recurriendo a la terminología de Morton Deutsch, algunos reconocibles y

involved. This strategy may extend to cover a category of situations, as well. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 22 de 46 (Traducción del autor)

²⁹⁵ A good strategy has an essential logical structure that [...] contains three elements: a diagnosis, a guiding policy, and a coherent action. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 22 (Traducción del autor)

²⁹⁶ A *diagnosis* that defines or explains the nature of the challenge. A good diagnosis simplifies the often-overwhelming complexity of reality by identifying certain aspects of the situation as critical. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 89 (Traducción del autor)

²⁹⁷ A fundamental ingredient in a strategy is a judgement or anticipation concerning the thoughts and / or behavior of others. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 136 (Traducción del autor)

²⁹⁸ The guiding policy specifies the approach to dealing with the obstacles called out in the diagnosis. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 22 (Traducción del autor)

²⁹⁹ Coherent actions are feasible coordinated policies, resource commitments, and actions designed to carry out the guiding policy. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 23 (Traducción del autor)

³⁰⁰ [...] three aspects of strategy [...] premeditation, the anticipation of others' behavior, and the purposeful design of coordinated actions. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 136 (Traducción del autor)

³⁰¹ La opacidad [de las intenciones y cálculos del otro], recordemos que se basa precisamente en el aspecto de las cualidades de *alter* que está más allá de los atributos calculables del cumplimiento satisfactorio del rol; si fuera de otro modo, las acciones de *alter* no serían desconocidas sino estimables dentro del marco del sistema de expectativas de los roles y por tanto reflejarían fiabilidad y no confianza.

The opaqueness [of other's intentions and calculations], we recall, rests precisely on that aspect of alter's behavior that is beyond the calculable attributes of role fulfillment; if it were otherwise, alter's actions would not be unknown but assessable within the framework of the defining system of role expectations and hence reflect confidence and not trust. Seligman, A. B. [1997(2000)], p. 43 (Traducción del autor)

³⁰² [...] *intentionality detection* or “mind reading” defined as inferring the [intentions or] mental states of others from their words or actions. McCabe, K. A., Smith, V. L. y LePore, M. [(2000)], p. 4405 (Traducción del autor)

³⁰³ Distinguimos tres aspectos de una intención: su *fuerza*, su *foco*, y su *fuerza*. La fuente de una intención se puede definir como las condiciones que dan pie a esa intención; el foco de una intención puede definirse como las condiciones que son percibidas (por ‘alter’, la persona con la intención) como suficientes y más atractivas para la consumación de la intención; la

otros latentes, resultarán tanto más orientativos cuanto mayor sea su número y relevancia, facilitando la anticipación de la intención de *alter* derivada de su valoración estratégica. Reconociendo que tal es la importancia que algunos autores atribuyen a la intención de *alter*, cuando se presume favorable, que la asimilan prácticamente a la confiabilidad, tal y como hace Baier al afirmar que “*la confianza es fiarse de las buenas intenciones del otro*”³⁰⁴, o Gary J. Miller cuando escribe que “*la confianza se refiere a la creencia relativa a las intenciones cooperativas de los demás en la organización.*”³⁰⁵

La siguiente relación de indicios reconocibles pretende ser ilustrativa, en ningún caso exhaustiva:

- El poder relativo –como subraya³⁰⁶ Leonard Solomon siguiendo a Deutsch– de *ego* sobre *alter* reconocido por este último y que, en los términos utilizados por Gabarro, remite a las bases posicionales de influencia que proporcionan la capacidad para “*estructurar las tareas de los demás o establecer relaciones organizacionales; premiar y penalizar*”³⁰⁷; *asignar o controlar*

fuerza de una intención puede ser definida como la fuerza de la atracción del foco de la intención. [...] Una intención de llevar a cabo una determinada conducta que es deseada o temida por otra persona puede deberse a alguna de las siguientes fuentes (a cada fuente se le ha asignado el tipo de intención que genera):

(a) un deseo intrínseco de beneficiar (o perjudicar) a otra persona (*una intención benevolente o malevolente*);

(b) un deseo de obtener (o evitar) algo de la otra persona y nuestra propia conducta es considerada como una condición para ello (*una intención de intercambio*);

(c) un deseo de obtener (o evitar) algo de los demás (es decir, no de la otra persona) y nuestra propia conducta es considerada como una condición para ello (*una intención de tercera parte*);

(d) un deseo de obtener (o evitar) algo de uno mismo y de nuestra propia conducta en relación con la confianza del otro es considerada como una condición para ello (*una intención en conciencia*);

(e) un deseo de obtener las satisfacciones que son percibidas como intrínsecamente relacionadas con las experiencias implicadas en el desarrollo de dicho comportamiento (*una intención de actividad*);

(f) un deseo de alcanzar objetivos, distintos de los anteriormente mencionados, que son percibidos como condicionados por la pretendida conducta como tal.

We distinguish three aspects of an intention: its *source*, its *focus*, and its *strength*. The source of an intention may be defined as the conditions that give rise to the intention; the focus of an intention may be defined as the conditions that are perceived (by ‘alter’, the person with the intention) to be sufficient and most attractive for the consummation of the intention; the strength of an intention may be defined as the strength of attraction of the focus of the intention. [...] An intention to perform a given behavior that is desired or feared by another individual may arise from any of the following sources (to each source a label is affixed indicating the type of intention it gives rise to):

(a) an intrinsic desire to benefit (or harm) the other person (*a benevolent or malevolent intention*);

(b) a desire to obtain (or avoid) something from the other person, and one’s own behavior is seen as a condition for this (*an exchange intention*);

(c) a desire to obtain (or avoid) something from others (i.e., not the other person), and one’s own behavior is seen as a condition for this (*a third-party intention*);

(d) a desire to obtain (or avoid) something from oneself, and one’s own behavior in relation to the trust of the other is seen as a condition for this (*a conscience intention*);

(e) a desire to obtain the satisfactions that are perceived to be intrinsically related to the experiences involved in producing the behavior (*an activity intention*);

(f) a desire to obtain goals, other than those listed above, which are perceived to be mediated by the intended behavior, *per se*. Deutsch, M. [(1960)], pp. 125-126 (Traducción del autor)

³⁰⁴ Trust which is reliance on another’s good will [...]. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

³⁰⁵ I take the term ‘trust’ to refer to these beliefs about the cooperative intentions of others in the organization. Miller, G. J. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 101 (Traducción del autor)

³⁰⁶ Los principales hallazgos refuerzan la teoría de la confianza de Deutsch. Estos son los siguientes: 1. S [ego] es más probable que desarrolle una conducta confiada cuanto mayor sea su poder relativo respecto de O [alter].

The major findings supported Deutsch’s theory of trust. They were the following: 1. S is more likely to engage in trusting behavior the greater the power he has relative to O. Solomon, L. [(1960)], p. 229 (Traducción del autor)

³⁰⁷ [...] las reglas burocráticas y las estructuras de incentivos pueden de hecho promover el riesgo moral, la resistencia a los supervisores y otros comportamientos que reducen la probabilidad de que los empleados lleguen a ser confiables.

[...] bureaucratic rules and incentive structures may in fact promote moral hazard, resistance to supervisors, and other behaviors that make employees less likely to become trustworthy. Cook, K. S., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 139 (Traducción del autor)

*recursos escasos; y dirigir a alguien en base a la propia legítima autoridad*³⁰⁸. Pero sin llegar hasta el punto de manipular³⁰⁹ o coartar sustancialmente la libertad de actuación de *alter*, pues ese caso deriva en la situación descrita por Hardy, Nelson Phillips y Tom Lawrence dada la diferente motivación de fondo pese a la misma conducta, sólo en apariencia afiliativa:

*[...] hay una diferencia sustancial entre la cooperación conseguida a través de diferenciales de poder, que impide a una de las partes comportarse de forma oportunista, y la disposición a sacrificar voluntariamente los beneficios de tal conducta con el fin de cooperar [sobre la base de reciprocidad y buena voluntad] con alguien en quien se confía. Mientras que el primer tipo de cooperación puede producir un comportamiento predecible, no puede generar las ventajas asociadas a relaciones basadas en la confianza.*³¹⁰

Lo cual es tanto como decir, que la eficacia de la autoridad, que se manifiesta en la consecución de una acción obediente, no requiere imprescindiblemente de la confiabilidad de quien la realiza. Lógica esta que, en una lectura reduccionista, podría relacionarse, ante un escenario de interacción continuada o cuando menos de finalización indeterminada, con el concepto de la “*confianza basada en la disuasión*”³¹¹, de Debra L. Shapiro, Blair H. Sheppard y Lisa Cheraskin, que “*remite a la consistencia de la conducta – el que la gente haga lo que dice que hará [que] se sostiene sobre la base de la amenaza del castigo (por ejemplo, la pérdida de la relación) que ocurrirá de no mantenerse la consistencia – el que la gente no haga lo que dice que hará.*”³¹² El concepto tras este tipo de confianza ha sido desarrollado por autores como Roy J. Lewicki y Barbara B. Bunker, bajo la denominación de “*confianza basada en el cálculo*”, para incorporar “*no sólo el miedo al castigo por violar la confianza, sino también las recompensas derivadas de su preservación.*”³¹³

- La responsabilidad y autoridad propias del cargo o posición de *alter* y la importancia atribuida y expectativas vinculadas al correcto desempeño continuado de su rol³¹⁴ dentro de

³⁰⁸ Positional Bases of Influence: Power to structure tasks of others or formal organizational relationships. Power to reward and punish. Power to allocate or control scarce resources. Power to direct another person based on one's legitimate authority. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 299 (Traducción del autor)

³⁰⁹ La influencia sobre las intenciones ajenas ejercida mediante incentivos permite, dentro de ciertos límites, que podamos considerar algo más predecibles a los demás, pero no nos hace a nosotros ni a los demás necesariamente más confiables.

³¹⁰ [...] there is a substantive difference between co-operation achieved through power differentials that render some partners *unable* to engage in opportunistic behavior, and a willingness to *voluntarily sacrifice* the benefits of opportunistic behavior in order to cooperate [based on reciprocity and goodwill] with a trusted partner. While the first kind of co-operation may produce predictable behavior, it will not produce the kinds of advantages that have been associated with trusting relationships. Hardy, C., Phillips, N. y Lawrence, T. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 67 (Traducción del autor)

³¹¹ Deterrence-based trust. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. [(1992)], p. 366 (Traducción del autor)

³¹² Deterrence-based trust is based on consistency of behavior – that people will do what they say they are going to do. Behavioral consistency is sustained by the threat of punishment (e.g., loss of relationship) that will occur if consistency is not maintained – that is, people do not do what they say they will do. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 118 (Traducción del autor)

³¹³ We have called this form *calculus-based trust* because we believe that deterrence-based trust is grounded not only in the fear of punishment for violating trust but also in the rewards to be derived from preserving it. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 120 (Traducción del autor)

³¹⁴ La confianza supone entonces un reconocimiento de la agencia de *alter*, una agencia que, como recordamos, sólo aparece cuando el encaje entre la persona y el rol es holgado, cuando el rol no circunscribe, de hecho, no puede hacerlo, toda la conducta posible de *alter*. [...] Cuando la mayoría de los aspectos de la conducta de *alter* pueden ser convincentemente explicados (y pueden ser planificados) en términos de su rol, la confianza no es necesaria, la fiabilidad proporcionada por patrones normativos definidos sistemáticamente es suficiente.

Trust then is a recognition of *alter's* agency, an agency which, we recall, only appears when the “fit” between the person and the role is loose, when the role does not –indeed cannot– circumscribe all of *alter's* possible behavior. [...] When most aspects of *alter's* behavior can be convincingly explained (and planned for) in terms of their role incumbency, trust is not called for,

la organización; rol cuyo entendimiento ayuda a interpretar qué esperar al resto los integrantes de dicho marco sociocultural. Ha de considerarse en este contexto el grado de identificación de *alter* con el rol, que no debería ser necesariamente total, pues una cierta distancia respecto de este proporciona a la persona que lo desempeña un sano espíritu crítico y la necesaria flexibilidad para afrontar imprevistos. Lo anterior se corresponde, en rasgos generales, con la confiabilidad en la que se basaría la que Kramer da en denominar como “*confianza basada en el rol*” y que:

*[...] constituye una forma de confianza impersonal que se fundamenta en el conocimiento de que una persona ocupa un rol particular en la organización [cuya ocupación denota tanto la intención de cumplir con las correspondientes obligaciones como la competencia para desarrollarlas] en vez de en el conocimiento de su capacidad, disposición, motivos e intenciones [...].*³¹⁵

*La confianza basada en el rol es la confianza en el sistema que selecciona y entrena al individuo.*³¹⁶

Podría establecerse un cierto paralelismo entre este motivo para la confianza y aquel basado en la pertenencia de *alter* a un determinado grupo o colectivo y que se menciona más adelante, pues también remite, no en menor medida, a la existencia de ciertas barreras de entrada competenciales y sociales, además de a la eficacia de los incentivos y de los mecanismos de monitorización que aseguran un cierto nivel de desempeño o cumplimiento. No obstante, como ponen de manifiesto Peter Smith Ring y Andrew H. van de Ven, también cabe la posibilidad de que el rol juegue en contra de la confiabilidad que se atribuiría a *alter* debido a las prioridades impuestas por su rol en función de las circunstancias:

*[...] simplemente porque una persona esta dispuesta a atribuir sinceridad o confiabilidad a una conducta personal, esto no significa que lo deba hacer si esta persona actúa en el contexto de un rol. Consecuentemente, asumimos que, pese a que las personas puedan confiar en el marco de sus relaciones personales, puede que no puedan hacerlo cuando actúen [y el otro también actúe] como agentes para sus organizaciones.*³¹⁷

- La pasada conducta de *alter* relevante al caso, directamente conocida por *ego*, su intensidad y consistencia; con independencia de que haya sido directamente objeto de dicha conducta *ego* u otra persona. Teniendo presente que ni siquiera el inductivista más ingenuo debiera llevar sus generalizaciones al extremo de considerar que, el hecho de que la conducta de alguien sea en determinadas situaciones hasta cierto punto predecible, le convierte propiamente en confiable, pues lo primero no implica la presencia de integridad y / o benevolencia, ni asegura, claro está, que la persona en cuestión albergue las mejores intenciones frente a nosotros en una determinada situación y momento.

confidence in systematically defined normative patterns is sufficient. Seligman, A. B. [1997(2000)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

³¹⁵ [Role-based trust] constitutes a form of depersonalized trust because it is predicated on knowledge that a person occupies a particular role in the organization [role occupancy signals both an intent to fulfill such obligations and competence in carrying them out] rather than specific knowledge about the person's capabilities, dispositions, motives and intentions [...]. Kramer, R. M. [(1999)], p. 578 (Traducción del autor)

³¹⁶ Role-based trust is trust in the system that selects and trains the individual. Kramer, R. M. [(2023)], pos. 893 (Traducción del autor)

³¹⁷ [...] just because a person is willing to attribute sincerity or trustworthiness to “*qua persona*” behavior does not mean that a person will do so if the individual were behaving in a role context. Consequently, we assume *that even though individuals may rely on trust in their “qua persona” relationships, they may be unable to do so when acting as agents for their organizations.* Smith Ring, P. y Ven, A. H. [(1994)], p. 96 (Traducción del autor)

- La reputación de *alter* –equivalente a la “*confiabilidad percibida*”³¹⁸, según Russell Hardin– suele ser inferida de prácticas pasadas, normalmente no conocidas de forma directa por *ego*, e interpretada superficialmente como medida estable y extrapolable, en este caso, de la confiabilidad futura³¹⁹. La reputación –si se quiere, una opinión sobre las opiniones– junto a las recomendaciones o referencias relevantes de fuentes presumiblemente fidedignas – denominadas “*asesores*”³²⁰ en la intermediación de la confianza”³²¹ por James S. Coleman– respecto de las cualidades personales de *alter* y su conducta en determinadas situaciones, aunque resultan inevitablemente imprecisas, de ser tomadas en consideración³²² por parte de *ego* pueden facilitar la calificada por Donald L. Ferrin, Kurt T. Dirks y Pri P. Shah como “*confianza transferida*”³²³ [...] *activamente*”³²⁴ o por Kramer como “*confianza transitiva*”³²⁵. Aun a pesar de que, como explica este último autor:

*[...] las terceras partes tienden a hacer sólo revelaciones parciales respecto de los demás. En particular, las terceras partes frecuentemente proporcionan sólo referencias incompletas y sesgadas en relación con la confiabilidad de alguien en el que potencialmente se podría confiar, pues las personas preferimos comunicar información consistente con lo que creemos que la otra parte desea escuchar.*³²⁶

Sesgo este, que se ve reforzado adicionalmente por la siguiente actitud constatada por Burt y Knez: “*La opinión previa de ego respecto de la confiabilidad de alter predispone al primero a aceptar los rumores*”³²⁷ *de terceros consistentes con dicha opinión previa.*”³²⁸ En definitiva, uno puede siempre optar, o no, por creer a Shakespeare cuando pone en boca de Iago que:

³¹⁸ [...] perceived trustworthiness (that is, reputation) [...].

[...] reputación percibida (esto es, reputación) [...]. Hardin, R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001a)], p. 22 (Traducción del autor)

³¹⁹ Curiosamente, en el contexto de las transacciones –incluso anónimas– on-line, la reputación basada en ratings no es considerada un activo, sino una prima de riesgo negativa con su propia elasticidad precio de la demanda.

³²⁰ Si el intermediario [en la confianza] es un asesor y aquel en quien se ha confiado resulta no ser confiable, quien ha confiado pierde recursos y el intermediario pierde reputación.

If the intermediary is an advisor and the trustee proves untrustworthy, the trustor loses resources, and the intermediary loses reputation. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 182 (Traducción del autor)

³²¹ Intermediaries in trust can be described as advisors, guarantors, or entrepreneurs. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 180 (Traducción del autor)

³²² Hace al caso un refrán alemán que dice así: Los ojos sólo confían en sí mismos, las orejas en los demás.

Die Augen vertrauen nur sich selbst; die Ohren den Anderen. (Traducción del autor)

³²³ Trust transferability. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

³²⁴ [...] una tercera parte puede transmitir información relacionada con la confianza activamente comunicando directamente dicha información [...].

[...] a third party may be able to transmit trust-related information actively, by directly communicating the information [...].

Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 875 (Traducción del autor)

³²⁵ Transitive trust. Kramer, R. M. [(2010)], p. 90 (Traducción del autor)

³²⁶ [...] third parties tend to make only partial disclosures about others. In particular, third parties often communicate incomplete and skewed accounts regarding the trustworthiness of a prospective trustee because people prefer to communicate information consistent with what they believe the other party wants to hear. Kramer, R. M. [(2010)], p. 90 (Traducción del autor)

³²⁷ El empleo es más que un contrato, es membresía. Cambiarse de empresa supone rechazar dicha membresía – especialmente en el caso de los directivos. Amenazar con abandonar la empresa tiene implicaciones en cómo eres tratado. Si se corre la voz de que quieres cambiar de empresa, dejas de ser relevante en la circulación de oportunidades. Te conviertes en el objeto de los rumores en la oficina que construyen la solidaridad entre tus colegas en vez de ser un participante en los mismos.

Employment is more than a contract, it is membership. Moving to another firm repudiates membership – especially for senior managers. Threatening to leave has implications for how you are treated. If word gets around that you want to leave the firm, you are irrelevant to the circulation of opportunities. You become a subject of, rather than a player in, the office gossip that builds solidarity among your colleagues. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 263 (Traducción del autor)

³²⁸ Ego’s prior beliefs about alter’s trustworthiness are a predisposition to accept third-party gossip consistent with the prior beliefs. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 282 (Traducción del autor)

*“La [buena] reputación es una vana y la más falsa de las imposiciones, frecuentemente recibida sin mérito y perdida sin haberlo merecido.”*³²⁹

- La existencia de la que Julia Porter y Amalya Lumerman consideran *“confianza intermediada”*³³⁰ basada en la lógica ‘pseudo-transitiva’ de ‘los amigos de mis amigos son mis amigos’, que llevaría a *ego* a considerar a *alter* competente e íntegro en la medida que un tercero lo haga –o varios y cuantos más, atendiendo a la lógica del argumento, mejor– cuya credibilidad *ego* estima; pero sin asumir por ello dicho tercero la función de asesor ni la de *“avalista en la intermediación de la confianza”*³³¹, tal y como concibe Coleman ambas figuras. De esta manera, *ego* hace suya la evaluación, realizada por un tercero cuya credibilidad valora, de la competencia e integridad esperadas de *alter*. Y no sólo esto, *ego* puede incluso a asumir que *alter* tenderá a mostrar hacia él una cierta intención estratégica positiva, aunque sólo sea por preservar su reputación frente al tercero que será testigo del desenlace de la situación. Quizá por ello Piotr Sztompka considera *“la existencia de un beneficio adicional en el hecho de que algunos confíen en uno visiblemente, ya que puede ser un argumento para que otros también lo hagan.”*³³² La evidente economía de medios requerida por esta táctica, que podría llevar a *ego* a prescindir de un contraste suficiente de las todas las cualidades personales de *alter*, no debiera confundirse con su limitada eficacia. Una variante particular de este caso general, que resulta de especial relevancia en el contexto de relación diádica intra-organizacional, es, como indican Dora C. Lau y Robert C. Liden, la confianza de un creíble líder en *alter* cuando *ego* también es miembro del mismo grupo o equipo, por lo que esta circunstancia puede suponer de evaluación cualificada de la capacidad e integridad de *alter*: *“La confianza del líder puede ser contagiosa, debido a que mejora las percepciones de confiabilidad en los empleados en los que confía. [...] Si un líder honesto y benevolente identifica a un empleado como confiable, la señal es más fuerte y persuasiva que si la recomendación viene de un líder con reputación de ser deshonesto y egoísta”*.³³³ Y ello con independencia de la necesidad que pueda sentir *ego* de prevenir o reducir la disonancia que le supondría no confiar en *alter* cuando el líder común sí lo hace.
- La afinidad aparente o *“compatibilidad”*, como dan en llamar a este aspecto en el proyecto de *Emergency Capacity Building*, basada en *“los antecedentes, valores, aproximaciones,*

³²⁹ Reputation is an idle and most false imposition, often got without merit and lost without deserving. Shakespeare, W. Othello, 2º Acto, 3ª Escena (Traducción del autor)

³³⁰ Intermediate trust. Porter, J. y Lumerman, A. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 123 (Traducción del autor)

³³¹ Si el intermediario [en la confianza] es un avalista y aquel en quien se ha confiado resulta no ser confiable, entonces quien ha confiado no pierde nada.

If the intermediary is a guarantor [...] and the trustee is untrustworthy, then the trustor loses nothing. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 182 (Traducción del autor)

El avalista [en la confianza] experimenta una pérdida de recursos si aquel en quien se ha confiado falla en la confianza, pero su propia confiabilidad a los ojos de quien ha confiado no se ve disminuida.

The guarantor [...] experiences a loss of resources if the final trustee violates trust, but his own trustworthiness in the eyes of the trustor is not diminished. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 181 (Traducción del autor)

³³² There is one additional benefit: being visibly trusted by some may be an argument for others to grant trust too. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 104 (Traducción del autor)

³³³ Leader’s trust may be contagious, in that it enhances the trustworthiness perceptions of trusted employees. [...] If an honest and caring leader identifies an employee as being trustworthy, the signal is stronger and more persuasive than is a recommendation from a leader with a dishonest and self-interested reputation [...]. Lau, D. C. y Liden, R. C. [(2008)], pp.1131-1132 (Traducción del autor)

*intereses y objetivos compartidos.*³³⁴ A este elemento le sucede lo mismo que al siguiente: la cuestión no es si alguna vez, ante la ausencia de más y mejor información con la que triangular la confiabilidad situacional, se valora o incluso sobrevalora esta circunstancia. El problema aparece realmente si no somos capaces de identificar cuándo se dispara inconscientemente el funcionamiento de este tipo de prejuicios ante algo que puede resultar irrelevante o incluso el resultado de una más o menos lograda simulación.

- La *“apariencia [física o personal]”*, según Sztompka, es una de las *“tres bases para determinar la confiabilidad primaria”*³³⁵. Se puede considerar desproporcionada la importancia relativa que atribuye este autor a este aspecto al equiparlo, como medio de diagnóstico de la confiabilidad, junto al rendimiento y a la reputación. ¿Pero, quién no ha juzgado alguna vez tranquilizadoras o sospechosas, sin mediar mayor análisis, ciertas formas ajenas de presentarse ante los demás, vestir, hablar o actuar? ¿Quién no ha relacionado ocasionalmente ciertas características externas y hasta el mayor o menor atractivo físico, como indicativo de más o menos positivas expectativas? La cuestión, por lo tanto, no es si alguna vez, ante la ausencia de más y mejor información sobre el alcance de la confiabilidad situacional, se recurre a estos vestigios de primitivos mecanismos de reconocimiento de parentesco. El problema aparece, realmente, si no somos capaces de identificar cuándo se activa inconscientemente la aceptación de este tipo de marcadores de membresía ante algo que puede resultar irrelevante o a lo peor mera impostura, distorsionando nuestra percepción de la realidad o desviando nuestra atención. Tal es así, afirma Sztompka en un tono que más parece una justificación que propiamente una advertencia, que *“no ser capaces de predecir la futura conducta de aquellos que son diferentes de nosotros [tan bien como creemos que lo hacemos respecto de los que son como nosotros], nos lleva a reaccionar ante esa incertidumbre con sospecha.”*³³⁶
- En clave necesariamente negativa, los elementos personales y situacionales que, de ser percibidos concurrentemente en *alter*, incrementan la probabilidad de ver la confianza intencionadamente defraudada son: la capacidad para reconocer y / o crear la oportunidad de defraudar la confianza ajena; la oportunidad preexistente o creada de comisión presumiblemente sin o con baja probabilidad de detección; la insuficiente integridad; las presiones e incentivos económicos, organizacionales, sociales y / o emocionales – tanto más cuanto menos compartibles sean; y la predisposición a la autojustificación si defraudase la confianza en él depositada. En el curso del quinto capítulo se desarrollará el razonamiento que lleva a esta propuesta concreta, que está relacionado con algunas de las teorías generales del crimen en cierta medida aplicables al fraude de la confianza, con independencia de su eventual consideración como delito, al igual que con la teoría integrada conocida como *“el triángulo del fraude”*³³⁷ de Donald R. Cressey.

³³⁴ Compatibility: Trust based on background, values, approaches, interests, and objectives held in common. ECB [(2007)], p. 7 (Traducción del autor)

³³⁵ There are three bases on which we determine the primary trustworthiness of targets: reputation, performance, and appearance. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 71 (Traducción del autor)

³³⁶ Not able to predict the future conduct of those who are different from us, we react to such uncertainty with suspicion. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 80 (Traducción del autor)

³³⁷ Las personas en las que se confía violan la confianza ajena cuando se perciben en una situación caracterizada por un problema económico que no pueden compartir y saben que ese problema puede ser secretamente resuelto violando la posición de confianza económica, y son capaces de aplicar a su propia conducta en dicha situación excusas verbales que les permiten reconciliar el concepto que tienen de sí mismos como personas en las que se confía y como usuarios de los fondos o la propiedad confiada.

Complementando los anteriores indicios reconocibles, se relacionan a continuación, adicionalmente y sin ánimo exhaustivo, algunos que lo son en mucha menor medida, por lo que damos en denominarlos latentes, en el buen entendido de que esta condición no implica necesariamente un menor impacto potencial sobre la intención estratégica de *alter*, puesto que la diferencia sólo estriba en la mayor dificultad en su identificación, análisis y valoración en comparación con los anteriores:

- La gravedad del potencial conflicto de intereses entre el propio de *alter* y el de *ego*. Una situación cuya complejidad se ve incrementada por la divergencia, más allá de la imprecisión en la evaluación, que potencialmente puede darse entre la importancia que atribuye *alter* según su criterio al interés de *ego* y la que *ego* realmente considera.
- El valor que atribuye *alter* a la continuidad de su relación con *ego* –el “*interés encapsulado*” de Russell Hardin, “*que es lo mismo que decir, que tú [alter] tienes interés en responder positivamente a mi confianza [de ego]*”³³⁸– debido al incentivo que supone la continuidad de la relación para *alter*, implicaciones reputacionales incluidas. Algo que pone también de manifiesto lo mucho que contribuye a la confiabilidad el estar orientado hacia el futuro³³⁹, pues sin esta perspectiva³⁴⁰ el valor de la relación es exclusivamente el atribuido en función del aquí y ahora, prescindiendo del potencial derivado de las futuras interacciones.
- El interés de *alter* por la formación, preservación o recuperación de una reputación³⁴¹ de confiable, que Pettit da en denominar “*responsividad a la confianza*” basada en “*el deseo*”³⁴² *de que los demás tengan una buena opinión nuestra*”³⁴³. No conviene infravalorar la

Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust and are able to apply to their own conduct in that situation verbalizations which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property. Cressey, D. R. [(1973)], p. 30 (Traducción del autor)

³³⁸ La parte en quien se confía tiene un incentivo para ser confiable que se basa en el valor atribuido a mantener la relación en el futuro. Esto es, yo confío en ti porque tu interés encapsula el mío, que es lo mismo que decir que tú tienes interés en responder positivamente a mi confianza.

The trusted party has incentive to be trustworthy, incentive that is grounded in the value of maintaining the relationship in the future. That is, I trust you because your interest encapsulates mine, which is to say that you have an interest in fulfilling my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 (Traducción del autor)

³³⁹ En aquellos, como es el caso de muchos niños, que no están suficientemente orientados hacia el futuro, no se puede confiar. Aquellos que están extremadamente orientados al presente no pueden por lo general actuar en su propio futuro interés, ni siquiera en el corto plazo, por ello no debe esperarse que actúen en función de su interés en el largo plazo manteniendo una relación por sus futuros beneficios.

Those, such as many children, who are insufficiently future-oriented cannot be trusted. Those who are extremely present-oriented cannot generally act in their own interest, even for the short term, and therefore they cannot be expected to act on the long-term interest they might have in maintaining a relationship for future benefits. Hardin, R. [(2006)], p. 31 (Traducción del autor)

³⁴⁰ Podría conjeturarse entonces que los viejos tenderán, dadas sus expectativas vitales, a no ser confiables. Pero quien piense así, puede estar infravalorando como afecta a nuestro horizonte temporal de referencia el hecho de que proyectemos nuestra vida a través de nuestra descendencia hacia el futuro ... o incluso cuan larga puede llegar a ser la vida eterna.

³⁴¹ Reputación deseablemente justificada; no vaya a ser que se dé una situación similar a la del caso del Lieutenant General Lord Arthur Scoresby, descrito tan ingeniosamente por Mark Twain.

³⁴² Motivación recogida en el conocido refrán alemán que invita a hacer el bien y hablar de ello. Tue Gutes und rede darüber. (Traducción del autor)

³⁴³ La capacidad de respuesta a la confianza que yo identifico constituye una disposición a mostrarse fiable cuando otros confían en ti [...] Así, los que confían no tienen que depender de la más o menos admirable confiabilidad de los demás; pueden también esperar explotar el relativamente básico deseo de ser bien considerado.

Esto puede funcionar al servicio de la confianza, incluso cuando rasgos del carácter como la lealtad, la virtud y la prudencia van escasos o se encuentran sometidos a mucha presión.

capacidad de este motivo para conducir la acción ajena al cumplimiento de los acuerdos y a la satisfacción de expectativas, evitando así costosas garantías adicionales para compensar la insuficiencia de la reputación propia ante un escenario de futuras interacciones tanto con *ego* como con terceros próximos a ambos. El caso extremo de esta situación es el de las relaciones chinas conocidas como '*guanxi*'³⁴⁴ en las cuales la reputación pública se toma como fuerte indicio de fiabilidad o confiabilidad. Una lógica social esta que, dentro de ciertos límites, puede ser extrapolada a un ámbito acotado y con altas barreras de entrada como es la organización –un lugar donde el valor de las reputaciones cotiza continuamente en un 'mercado' ávido de información–, especialmente, si es elevado el número de personas con las que tanto *ego* como *alter* mantienen una interacción social relevante, lo cual se corresponde con el concepto introducido por Coleman bajo el nombre de "*cierre de redes sociales*"³⁴⁵. A lo que cabe añadir una precisión aportada por Russell Hardin respecto del fenómeno de la reputación, que resulta interesante con independencia de hasta qué punto se esté de acuerdo con ella, en el sentido de que "*no se trata de una valoración retrospectiva del carácter [de las personas], sino de una estimación prospectiva sobre sus intereses.*"³⁴⁶

- También cabe mencionar al hilo de esta enumeración y para finalizarla, un aspecto difícilmente categorizable, que quizá esté más cerca de ser una manifestación de la personalidad de *alter* que una consideración estratégica por su parte, el cual, según Emma Levine, T. Bradford Bitterly, Maurice E. Schweitzer y Taya R. Cohen, es un "*un rasgo predictor de la confiabilidad de las intenciones y de la conducta*"³⁴⁷: la "*propensión a la culpa*", más concretamente, la propensión de *alter* a anticipar el sentimiento de culpa, que actúa previniendo el incumplimiento.

Para finalizar el tratamiento de la intención derivada de la valoración estratégica de la situación por parte de *alter*, sólo añadir una última reflexión que la enlace con el perfil de aquel en quien se confía, que en nuestra opinión únicamente puede tratarse de personas individuales, pues sólo a estas puede atribuírseles voluntad y por tanto intenciones³⁴⁸. Coincidimos así con la apreciación de Hawley a este respecto: "*rara vez discutimos la confianza o la desconfianza como dirigida a entidades colectivas, pues incluso las más inflacionarias versiones de la agencia colectiva se abstienen*

The trust-responsiveness that I identify constitutes a disposition to prove reliable under the trust of others [...] Trustors do not have to depend on the more or less admirable trustworthiness of others; they can also hope to exploit the relatively basic desire to be well considered. Pettit, P. [(1995)], p. 203 (Traducción del autor)

It can work in the service of trust, even when traits like loyalty, virtue, and prudence are in short supply or under severe pressure. Pettit, P. [(1995)], p. 212 (Traducción del autor)

³⁴⁴ Relaciones determinadas no tanto por la confianza voluntaria como por la dependencia jerárquica, la obligación social y un cierto elemento coercitivo. En una relación *guanxi* lo que se valora, mantiene, gana o pierde es la reputación del que se espera cumpla con sus deberes: la 'cara' (*mianzi*), con una función similar a la de la reputación de integridad, credibilidad, o confiabilidad en una relación occidental. Otro aspecto de la relación *guanxi* es el aseguramiento del cumplimiento desarrollado por los terceros que observan, examinan, comentan, critican, penalizan o premian, censuran o alaban la evolución de la relación, lo cual alcanza tal nivel de importancia, que podría considerarse que esta es en realidad triádica.

³⁴⁵ [...] closure of social networks [...]. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 277 (Traducción del autor)

³⁴⁶ We rely on reputations. Recall [...] that this is not a backward-looking estimate of their character, but a forward-looking claim about their interests. Hardin, R. [(2006)], p. 101 (Traducción del autor)

³⁴⁷ [...] guilt-proneness predicts trustworthiness better than a variety of other personality measures. [...] a trait predictor of trustworthy intentions and behavior [...]. Levine, E., Bitterly, T. B., Schweitzer, M. E. y Cohen, T. R. [(2018)], p. 1 (Traducción del autor)

³⁴⁸ La determinación de la voluntad en orden a un fin.

*de tratar estas entidades como personas completas en todos los aspectos a la misma altura que las personas humanas individuales.*³⁴⁹

I.2.1.2.3. Los Motivos Normativos Sociales

Mención aparte, dada su importancia en el marco intra-organizacional en el que nos situamos, merecen los motivos normativos sociales: la alineación de la conducta de *alter* con la cultura de la organización y, específicamente, con sus normas sociales y las de sus grupos. Por esta razón consideramos a los motivos normativos sociales una dimensión diferenciada dentro de las características situaciones de la confiabilidad y se les dedica el tercer capítulo, aunque en este momento anticipemos las siguientes consideraciones introductorias.

La socialización del individuo que produce la interiorización de las normas; la identificación social con el grupo que lleva a asumir sus estándares de conducta; la maximización de la utilidad que tiene muy presente la tendencia sancionada a la conformidad; la presión social dirigida a la compatibilidad de las actividades, conductas e intereses individuales con los del grupo; o el equilibrio estratégico dentro del grupo de referencia, suelen apuntarse, entre otros, como algunos de los principales factores explicativos de la presencia y eficacia de las normas sociales. No por ello parece ser menos cierto, que el cumplimiento de la norma social por parte de cada miembro del grupo depende tanto del nivel esperado o real³⁵⁰ de cumplimiento en el grupo como de la expectativa que se atribuye al resto de miembros del grupo respecto del cumplimiento de la norma por parte de los demás. Y aunque la génesis, la función y la evolución de las normas sociales, al igual que su relación con la confiabilidad situacional, serán analizadas en detalle más adelante, como se ha mencionado, resulta especialmente revelador en este contexto la siguiente reflexión de Coleman: *“Las personas cuyas acciones están sujetas a normas [creadas por consenso social] (personas que pueden o no respetarlas) tienen en cuentas las normas, no como determinantes absolutos de sus acciones, pero sí como elementos que afectarán sus decisiones sobre qué acciones estará en su interés realizar.”*³⁵¹

Tomando lo anterior en consideración y aun reconociendo la influencia que las normas sociales tienen, de una u otra forma, sobre la conducta individual, rechazamos el reduccionista y artificial modelo del *“homo sociologicus”*³⁵² carente de libertad y autonomía, descrito críticamente por

³⁴⁹ [...] we rarely discuss trust or distrust as directed towards collective entities, since even the most inflationary accounts of collective agency hold back from treating such entities as fully-fledged persons in every respect, on a par with individual human persons. Hawley, K. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 231 (Traducción del autor)

³⁵⁰ Una vez implantada una norma, retroalimenta al grupo. La norma puede incentivar que una persona intente modificar su conducta. Pero la norma es sólo un objetivo si no se aleja demasiado de lo que se puede conseguir cotidianamente. Si, por el contrario, se sitúa a una distancia inalcanzable –cuán lejos no puede decirse–, entonces la norma dará paso a una norma más realizable. Las demandas de la sociedad y la práctica social están relacionadas de forma elástica. Cada parte tira de la otra y ambas no pueden nunca separarse del todo.

Ist erst einmal eine Norm aufgestellt, so übt sie eine Rückwirkung auf die Gruppe aus. Sie kann in dem Sinne als Antrieb wirken, dass ein Mensch versucht, ihr sein Verhalten anzunähern. Aber die Norm ist nur ein Zielpunkt, wenn sie sich nicht zu weit von dem entfernt, was im Alltagsleben erreicht werden kann. Liegt sie dagegen in unerreichbarer Ferne –genau wie fern kann niemand sagen–, so wird sie zugunsten einer besser erreichbaren Norm aufgegeben. Die Forderungen der Gesellschaft und ihre Praxis sind elastisch miteinander verbunden. Jedes Glied zieht das andere, und beide können sich niemals völlig trennen. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 138 (Traducción del autor)

³⁵¹ Persons whose actions are subject to norms [created by the social consensus] (who themselves may or may not hold the norm) take into account the norms, and the accompanying potential rewards or punishments, not as absolute determinants of their actions, but as elements which affect their decisions about what actions it will be in their interests to carry out. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 243 (Traducción del autor)

³⁵² En la intersección del individuo y la sociedad se encuentra el *homo sociologicus*, la persona como portadora de roles preconformados por la sociedad. El individuo es sus roles sociales [...].

Am Schnittpunkt des Einzelnen und der Gesellschaft steht *homo sociologicus*, der Mensch als Träger social vorgeformter Rollen. Der Einzelne ist seine sozialen Rollen [...]. Dahrendorf, R. G. [1958(2006)], p. 24 (Traducción del autor)

Ralf Gustav Dahrendorf. Este desnaturalizado y amoral ocupante de posiciones e intérprete de roles sociales carece de alternativas de acción, pues el proceso de “socialización a través de la interiorización de patrones de conducta”³⁵³ ha sincronizado su voluntad con las expectativas sociales impuestas, siendo sus preferencias el resultado de la construcción social dominante: actuando así de forma aparentemente libre dentro de cada uno de sus coercitivos, preestablecidos y agregados roles, pero no siéndolo para escogerlos. Lo cual recuerda la siguiente consideración eminentemente práctica de Reinhard Bachmann, que viene a desarrollar el concepto de la “confianza basada en las reglas”³⁵⁴³⁵⁵ acuñado por Kramer:

Allí dónde el inventario estructural [de las reglas sociales] de una organización es estable y fiable, sus miembros es más probable que encuentren buenas razones³⁵⁶ para creer que el riesgo de invertir confianza en sus relaciones con otros actores de la misma organización es relativamente bajo. La forma en la que se comportará alguien en quien potencialmente se confíe es sencillamente más fácil de predecir bajo estas circunstancias, que lo es dónde tal ‘mundo en común’ no existe.³⁵⁷

Sin embargo y esto es importante subrayarlo, lo anterior no implica que la confianza venga fundamentalmente determinada, pese a eventuales apariencias y ni siquiera en el contexto organizativo, por consideraciones prosociales. En este mismo sentido, Joachim I. Krueger, Anthony M. Evans y Patrick R. Heck afirman que: “En la medida que las preferencias sociales y el respeto por las normas sociales se consideren esenciales en la pro-socialidad, entonces la confianza no es un fenómeno prototípicamente prosocial. [...] En otras palabras, quienes confían tienen un interés racional en calibrar sus decisiones de acuerdo con las características de aquellos en quienes se confía.”³⁵⁸ Y buena prueba de ello es que la falta de confianza no suele sancionarse socialmente, mientras que la insuficiente confiabilidad bien pudiera serlo.

La persona sin roles es para la sociedad y la sociología un ser inexistente.

Der rollenlose Mensch ist für Gesellschaft und Soziologie ein nicht existierendes Wesen. Dahrendorf, R. G. [1958(2006)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

³⁵³ [...] dem Prozess der Sozialisierung durch Verinnerlichung von Verhaltensmustern. Dahrendorf, R. G. [1958(2006)], p. 62 (Traducción del autor)

³⁵⁴ Rules-based trust. Kramer, R. M. [(1999)], p. 579 (Traducción del autor)

³⁵⁵ Rules-based trust. Kramer, R. M. [(2010)], p. 87 (Traducción del autor)

³⁵⁶ En consecuencia, se basa la confianza mucho más en “buenas razones” subjetivamente percibidas que en “hechos concretos” [...].

Demnach fußt Vertrauen viel mehr auf subjektiv erfahrbaren “guten Gründen” als auf “harten Fakten” [...]. Straub, R. P. [(2013)], p. 32 (Traducción del autor)

³⁵⁷ Where the structural inventory [of social norms] of an organization is stable and reliable, its individual members are more likely to find good reasons to believe that the risk of investing trust in their relationships with other actors of the same organization is relatively low. The way a potential trustee will behave in the future is simply easier to predict under these circumstances than it is where such a ‘world-in-common’ is not in place. Bachmann, R. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], pp. 61-62 (Traducción del autor)

³⁵⁸ If social preferences and respect for social norms are essential to prosociality, then trust is not a prototypically prosocial phenomenon. [...] Trustors, in other words, have a rational interest in calibrating their decisions to the characteristics of trustees. Krueger, J. I., Evans, A. M. y Heck, P. R. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 122 (Traducción del autor)

***Imponer la confianza es como imponer la espontaneidad:
si funcionase no sería genuina.³⁵⁹
Bart Nooteboom [(2002)], p. 85***

I.3. Conclusión: Las Dimensiones de la Confiabilidad Situacional de *Alter*

A modo de colofón de lo anteriormente expuesto sobre las dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter*, cabe también decir que esta aproximación desarrolla amplia y detalladamente la lógica de la genérica “*confianza basada en el conocimiento*”³⁶⁰ de Shapiro, Sheppard y Cheraskin, basada en la posibilidad de anticipar tentativamente la conducta ajena. Conocimiento facilitado, según estos autores, por la comunicación y la profundización en la relación³⁶¹ e inferido de la necesariamente incompleta interpretación de pautas de conducta y aparentes intereses, motivos y preferencias, sin requerir necesariamente atribución de buena fe o, dicho de otra manera, con independencia de la benevolencia relacional que *ego* espere de *alter*. El concepto de la confianza basada en el conocimiento, evolucionado³⁶² por Lewicki y Bunker, además³⁶³ de por Steve Maguire, Phillips y Hardy, ha sido complementado³⁶⁴ por Jörg Sydow y Arnold Windeler al incorporar estos últimos autores a dicha propuesta, oportunamente, la consideración del contexto en el que sucede la interacción.

Tal y como se ha mencionado, las dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter* se encuentran fuertemente interrelacionadas y no agotan esta multiplicidad de dependencias, pero las ejemplifican: la supeditación de la competencia para alcanzar el objetivo a las circunstancias concurrentes que caracterizan en un determinado momento la situación; la posible influencia de la benevolencia relacional sobre la intención derivada de la valoración estratégica; o el potencial para

³⁵⁹ To force trust is like forcing spontaneity: if it worked it would not be genuine. (Traducción del autor)

³⁶⁰ Knowledge-based trust. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. [(1992)], p. 369 (Traducción del autor)

³⁶¹ [...] una predicción precisa requiere una comprensión que se desarrolla tras repetidas interacciones en relaciones multidimensionales (de forma similar a lo que sucede en la confianza basada en el cálculo) junto con dos factores adicionales: comunicación regular y cortejo [...] dirigido [este último] específicamente al desarrollo de la relación, a aprender más del posible compañero.

[...] accurate prediction requires an understanding that develops over repeated interactions in multidimensional relationships (similar to calculus-based trust) plus two additional factors: regular communication and courtship [...] [the latter] specifically directed at relationship development, at learning more about a possible partner. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1995)], p. 150 (Traducción del autor)

³⁶² [La confianza basada en el conocimiento] está basada en la predictibilidad del comportamiento – un juicio sobre los comportamientos elegidos por el otro con mayor probabilidad. La confianza basada en el comportamiento ocurre cuando disponemos de suficiente información sobre los demás para entenderlos y predecir con precisión su comportamiento probable.

[Knowledge-based trust] is grounded in behavioral predictability – a judgement of the probability of the other’s likely choice of behaviors. Knowledge-based trust occurs when one has enough information about others to understand them and accurately predict their likely behavior. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 118-119 (Traducción del autor)

³⁶³ *La confianza basada en el conocimiento* (KBT) se deriva de la continuada confirmación de la predictibilidad del comportamiento ajeno. La confianza basada en el conocimiento aparece cuando quien confía observa un patrón de comportamiento en aquel en quien confía y espera que continúe. Está basado en el conocimiento –de un modelo de comportamiento preciso– de la persona en la que se confía. [...] y no implica buena fe.

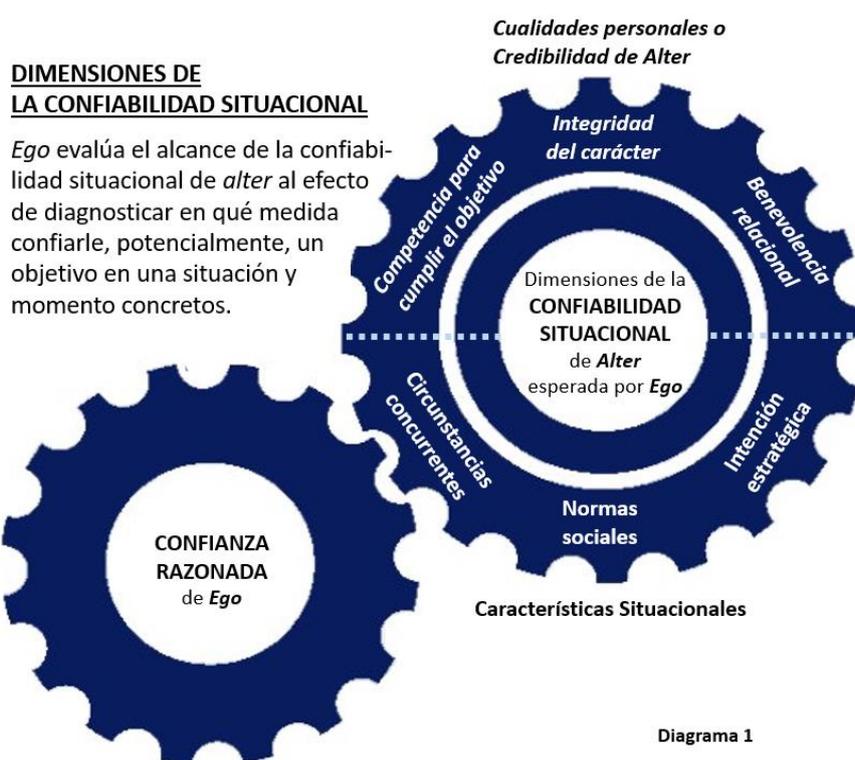
Knowledge-based trust (KBT) stems from an ongoing confirmation of the predictability of others’ behaviour. Knowledge-based trust arises when a trustor observes a consistent pattern in the behaviour of the trustee and expects it to continue. It is grounded in knowledge –an accurate behavioural model– of the trustee. It [...] does not imply goodwill. Maguire, S., Phillips, N. y Hardy, C. [(2001)], p. 289 (Traducción del autor)

³⁶⁴ [La confianza basada en el conocimiento se basa también en el conocimiento] debería añadirse, del contexto en el que la interacción sucede.

[Knowledge-based trust is also grounded in the knowledge] one should add, of the context in which the interaction takes place. Sydow, J. y Windeler, A. [(2003)], p. 78 (Traducción del autor)

compensar o superar dentro de un orden limitaciones en la competencia gracias a la motivación que puede derivarse de una intensa benevolencia o positiva intención estratégica.

Esta reflexión quedaría incompleta si no considerásemos un escenario relacionado con la denominada por Piotr Cofta como “*confianza mixta*”³⁶⁵, que extrapolado al modelo de las dimensiones de la confiabilidad situacional invita a reflexionar sobre qué sucedería si una o alguna de las cualidades personales de *alter* o su intención estratégica tuviese una valencia negativa merecedora de la desconfianza – pensemos, sin ir más lejos, en el sencillo caso de que *alter* sea competente pero deshonesto. A diferencia de este autor, cuyo entendimiento generalizado de la confianza le impide articular una solución a este aparente dilema, la lógica del modelo de la confiabilidad situacional nos lleva a concluir que no sólo resulta imprescindible contar con una valencia positiva en las cuatro anteriormente mencionadas dimensiones, sino que, dependiendo de la situación, cabe esperar que para todas y cada una de ellas se requiera un nivel mínimo, a criterio de *ego*. Dicho lo cual, simpatizamos con la propuesta de Femo y Nielsen de priorizar³⁶⁶ la integridad como fundamento de la confiabilidad puesto que, de lo contrario, el resto de los atributos podrían estar siendo en cierta medida simulados.



También se derivan de este entendimiento situacional de la confiabilidad conclusiones no siempre intuitivas y que permiten prevenir o diagnosticar algún que otro malentendido cotidiano en este ámbito, no por ello necesariamente menor. Como el hecho de que, por ejemplo, cualquiera

³⁶⁵ [...] la confianza mixta (este nuevo término ha sido creado en ausencia de una mejor descripción de este fenómeno), es decir, el espacio donde la confianza y la desconfianza compiten y no puede proporcionarse una respuesta simple, pues no existe un mecanismo de consolidación que pueda trabajar a través de diferentes dimensiones.

[...] mix-trust (this new term has been created in the absence of any better description of this phenomenon), i.e., the space where trust and distrust compete and where no simple answer can be provided, as there is no consolidation mechanism that can work across different dimensions. Cofta, P. [(2007)], p. 112 (Traducción del autor)

³⁶⁶ [...] consideramos la verdad y la honestidad los componentes básicos y fundamentales de la confiabilidad [...].

puede ser considerado suficientemente confiable y por tanto digno de confianza: pero no por derecho propio, es decir, ni por ser quien se es o por ser su relación con quien ha de confiar la que es; en algunas cuestiones específicas sí y en otras no; en relación con ciertos objetivos, pero en distinta medida en función de las circunstancias de la situación; ... y ahora sí y quizá en el futuro no y al revés. De tal suerte, que no confía razonadamente quien espera, en su caso, lo que para el otro es inalcanzable; quien confía en una mala persona o en quien no sabe si le quiere bien; ni quien espera lo que contraviene la realidad de la situación – ignorando las intenciones e intereses del otro, las normas no escritas o las circunstancias adversas; o quien, como vemos más adelante, confía más allá del riesgo que el alcance de la confiabilidad situacional ajena le permitiría asumir o tolerar y sin hacer nada respecto de dicho exceso de riesgo. Como tampoco confía razonadamente quien no tiene otra opción, ni quien espera que suceda lo que no puede ser de otra manera.

CAPÍTULO II

LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL Y EL OPORTUNISMO

La confianza es considerada a veces como un antónimo del oportunismo y refuerza una opinión más favorable de la naturaleza humana.¹

Oliver E. Williamson [(1993b)], p. 98

II.1. Introducción

La expectativa de *ego* de una conducta íntegra por parte de *alter* o cuando menos no oportunista, la encontramos recogida, además de en nuestra propuesta de configuración de la confiabilidad situacional, en numerosas definiciones de la confianza, como la de Nooteboom –“la confianza ha sido definida más específicamente como la expectativa de que aquel en quien se confía no incurrirá en una conducta oportunista, incluso frente a oportunidades e incentivos para hacerlo”²–, que remite a su vez a la compartida³ por este autor con Bas Hillebrand y Rosalinde Klein Woolthuis; e incluso acompañada explícitamente de una mayor exigencia, como es el caso, por ejemplo, en el entendimiento de la confiabilidad por parte de Ripperger, que “se manifiesta en la renuncia voluntaria a una conducta oportunista y el simultáneo esfuerzo por satisfacer las expectativas de quien confía.”⁴ A la vista de lo cual resulta apropiado profundizar en el significado que Oliver E. Williamson atribuye al oportunismo, al definirlo como “la búsqueda del interés propio mediante el engaño”⁵:

Este incluye, sin ánimo exhaustivo, manifestaciones más evidentes, tales como mentir, robar y estafar. El oportunismo frecuentemente implica sutiles formas de engaño. Formas tanto activas como pasivas y tanto ex ante como ex post [...]. Con carácter más general, el oportunismo hace referencia a la revelación incompleta o distorsionada de información, especialmente en un esfuerzo calculado para desorientar, distorsionar, encubrir, ofuscar o, de alguna otra manera, confundir. El [oportunismo] es responsable de asimetrías en la información reales o simuladas, que complican enormemente los problemas de las organizaciones económicas.⁶

¹ Trust is sometimes regarded as an antonym for opportunism and supports a more favorable opinion of human nature. (Traducción del autor)

² [...] trust has been defined more narrowly as the expectation that a partner will not engage in opportunistic behaviour, even in the face of opportunities and incentives for opportunism [...]. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 252 (Traducción del autor)

³ La noción fuerte de la confianza incluye la expectativa de que, dentro de ciertos límites, el otro no se comportará de forma oportunista incluso si tiene la oportunidad y el incentivo material para hacerlo. Proponemos que esta noción fuerte de la confianza es a la que se hace referencia en el lenguaje ordinario. Esta es también la empleada en este estudio: la confianza es creencia en la confiabilidad que va más allá del control y de la aplicación del cumplimiento.

The strong notion of trust entails the expectation that, within bounds, a partner will not be opportunistic even if he has both the opportunity and material incentive for it. We propose that this stronger notion of trust is the one intended in ordinary language. It is also the one employed in this study: trust is a belief in trustworthiness that goes beyond control and enforcement. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 7 (Traducción del autor)

⁴ *Vertrauenswürdigkeit* äußert sich im freiwilligen Verzicht auf opportunistischen Verhalten und dem gleichzeitigen Bemühen, die Vertrauenserwartung des Vertrauensgebers zu erfüllen. Ripperger, T. [(1998)], p. 43 (Traducción del autor)

⁵ Opportunism is a variety of self-interest seeking but extends simple self-interest seeking to include self-interest seeking with guile. Williamson, O. E. [(1979)], p. 234 (Traducción del autor)

⁶ This [self-interest seeking with guile] includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating. Opportunism more often involves subtle forms of deceit. Both active and passive forms and both ex-ante and ex-post types are included [...]. More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information,

Definición descarnada del oportunismo, que relega al rincón de lo poético a la de Simon: “*fragilidades del motivo y la razón.*”⁷

El fenómeno del oportunismo, que puede ser entendido⁸ como una actitud, una conducta o un resultado, está alineado con el modelo de conducta racional –con independencia del horizonte temporal⁹ del análisis– propugnado tanto por la economía neoclásica –“*que considera la empresa como un agente individual, sin estructura interna, [una “caja negra”]*”¹⁰ guiado por una simple conducta elaborada a partir de la maximización de una única función de utilidad”¹¹– como por la teoría de la elección racional, pobladas ambas por económicamente calculadores y racionales egoístas orientados exclusivamente a la maximización de su utilidad, deliberadamente ignorantes de la identidad del otro y por tanto de su relación con él, que eligen lo que quieren y quieren lo que eligen en un contexto de medios y fines universales.

Se dedica así este capítulo a explorar la relación entre la confiabilidad situacional y el oportunismo para articular una respuesta a la cuestión de si es la confianza o es la confiabilidad la causa de una potencial economía de costes

especially to calculate effort to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse. It is responsible for real or contrived conditions of information asymmetry, which vastly complicate problems of economic organization. Williamson, O. E. [(1985)], p. 47 (Traducción del autor)

⁷ [...] frailties of motive and reason. Simon, H. A. [(1985)], p. 303 (Traducción del autor)

⁸ Williamson utilizó el término *oportunismo* tanto en el sentido de una actitud como en sentido de una conducta. [...] Para que funcione su teoría [de Williamson], el oportunismo ha de ser ambas cosas, una premisa que es independiente del contexto y un resultado que no lo es.

Williamson used the term *opportunism* both in the sense of an attitude and in the sense of a behavior. [...] For his theory [Williamson’s] to pass, opportunism has to be both an assumption that is independent of context and an outcome that is not Goshal, S. y Moran, P. [(1996)], p. 18 (Traducción del autor)

⁹ Una respuesta más profundamente calculadora permite acuerdos superiores de los que de otra manera serían posibles. Un abuso maquiavélico no se ha de dar por supuesto si los agentes económicos tienen una visión a más largo plazo, que la que les atribuye el miope maquiavelismo, de la relación económica de la que forman parte.

That more deeply calculative response permits superior deals to be made than could otherwise be supported. Machiavellian grabbing is not implied if economic agents have a more farsighted understanding of the economic relation of which they are part than myopic Machiavellianism ascribes to them. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 459 (Traducción del autor)

¹⁰ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 242

¹¹ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], pp. 197-198

*Es debido a los esfuerzos [...] para protegerse del abuso oportunista, que aparecen los costes de transacción.*¹²
Jörg Vogt [(1997)], p. 54

II.2. El Oportunismo en la Teoría de los Costes de Transacción

Los costes de transacción pueden definirse, siguiendo a William G. Ouchi, como *“cualquier actividad que se desarrolla para asegurar satisfactoriamente a cada parte de un intercambio que el valor dado y recibido responde a sus expectativas. Los costes de transacción aparecen principalmente cuando resulta difícil determinar el valor de los bienes y servicios.”*¹³

De Ronald H. Coase proviene el concepto original de *“las desventajas –o costes– de utilizar el mecanismo de precios”*¹⁴ aparecido en un artículo de referencia para la economía neoinstitucional, frente a la premisa propia de la economía neoclásica de que en mercados perfectos los precios contienen toda la información necesaria para una coordinación eficaz y eficiente. Williamson –de quien no debe suponerse que se alejó tanto del paradigma e individualismo metodológico neoclásicos¹⁵, de acuerdo con la aceptación de la premisa de que *“en el principio existían los mercados”*¹⁶– asume posteriormente el desarrollo y concreción de la economía de los costes de transacción, a los que se incorpora expresamente el concepto de la racionalidad limitada inseparable del oportunismo:

*Entre los factores sobre los cuales parece desarrollarse un consenso general [en el contexto de la teoría de los costes de transacción] se cuentan los siguientes: (1) el oportunismo es un concepto central en el estudio de los costes de transacción; (2) el oportunismo es especialmente importante para la actividad económica que requiere inversiones específicas para la transacción en capital humano y físico [...].*¹⁷

Esta teoría, a diferencia de la de agencia que veremos a continuación, sí reconoce la existencia de relaciones intra-organizacionales basadas en la autoridad y remite en esencia a las consecuencias derivadas de la existencia de costes diferenciales en el desarrollo de ciertas transacciones o intercambios¹⁸ en el mercado que, al ser excesivos, provocan el fallo de este con la consiguiente

¹² Durch die Bemühungen [...] sich vor deren opportunistischer Ausbeutung zu schützen, entstehen Transaktionskosten. (Traducción del autor)

¹³ A transactions cost is any activity which is engaged in to satisfy each party to an exchange that the value given and received is in accord with his or her expectations. Transactions costs arise principally when it is difficult to determine the value of the goods or services. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 130 (Traducción del autor)

¹⁴ There are [...] disadvantages –or costs– of using the price mechanism. Coase, R. H. [(1937)], p. 391 (Traducción del autor)

¹⁵ Bajo la forma un tanto evolucionista del principio de “reducción de los costes de transacción”, se esconde la persistencia de un resto de equilibrio general, el *a priori* del logro de una mayor producción, lo que hace que el enfoque siga siendo neoclásico. Martínez-Echevarría, M. A. [(2000)], p. 12

¹⁶ Sólo cuando los contratos mediados por el mercado colapsan son sacadas fuera del mercado y organizadas internamente las correspondientes transacciones. La premisa de que “en el principio existían los mercados” informa esta perspectiva. Only as market-mediated contracts break down are the transactions in question removed from markets and organized internally. The presumption that “in the beginning there were markets” informs this perspective. Williamson, O. E. [(1985)], p. 87 (Traducción del autor)

¹⁷ Among the factors on which there appears to be developing a general consensus are: (1) opportunism is a central concept in the study of transaction costs; (2) opportunism is especially important for economic activity that involves transaction-specific investments in human and physical capital; [...]. Williamson, O. E. [(1979)], p. 234 (Traducción del autor)

¹⁸ El simple esquema contractual al que hace repetida referencia la economía de los costes de transacción describe el intercambio [económico] con el triplete (p, k, s) , en el que p se refiere al precio al que tiene lugar la transacción, k hace referencia a los riesgos asociados con el intercambio y s denota las salvaguardas en cuyo contexto está embebido el intercambio. El argumento es que el precio, los riesgos y las salvaguardas son determinados simultáneamente. The simple contractual schema to which transaction cost economics makes repeated reference describes exchange as a triple (p, k, s) , where p refers to the price at which the trade takes place, k refers to the hazards that are associated with the

aparición en su lugar de una estructura de gobierno de las transacciones –un constructo organizativo– que hace uso de los recursos de forma más eficiente con base, fundamentalmente, en controles e incentivos: las empresas jerarquizadas – aparentemente provistas, según esta teoría, de una característica tendencia a la integración vertical.

El mercado y la jerarquía, de acuerdo con esta teoría, no son soluciones mutuamente excluyentes para el gobierno de las transacciones, sino extremos –en términos de grados de integración– que no agotan las posibilidades intermedias entre la adaptación autónoma y la coordinada, como invitaría a pensar la visión de George B. Richardson de *“las empresas [...] como islas de coordinación planificada en un mar de relaciones de mercado.”*¹⁹ Por el contrario, aparecen soluciones mixtas y diversos tipos de asociaciones o alianzas, cada una de ellas con sus particulares ventajas e inconvenientes; pudiendo servir como ejemplo de híbrida²⁰ forma de organización, las redes de empresas caracterizadas por la complementariedad basada en la especialización, la voluntaria interdependencia y las sinergias compartidas, no menos que por la flexibilidad y la reciprocidad. Redes respecto de las cuales autores como Klein Woolthuis consideran incluso la perspectiva de la *“internalización externa: externa respecto de los límites de la empresa, pero interna respecto de la red de empresas [que] comparten costes, riesgos y beneficios.”*²¹

Atendiendo al paradigma de los costes de transacción, el oportunismo y la racionalidad limitada –reflejo de los límites prácticos y económicos en el acceso a la información y en su capacidad de procesamiento– impiden predecir íntegramente todas las contingencias posibles, lo cual deriva en contratos formales irremediamente incompletos, en el extremo excesivamente caros de preparar, de cumplimiento inverificable en toda su extensión, además de expuestos a infinidad de particularidades legales locales. La racionalidad limitada y el oportunismo se constituyen así en las premisas conductuales fundamentales para la aparición y desarrollo de los costes de transacción no previsible –*“la empresa no se constituye con el objeto de reducir los costes de transacción previsible, sino para evitar que [...] los agentes sigan conductas oportunistas, es decir, a fin de reducir los costes de transacción no previsible”*²²–, en estrecha interrelación con los siguientes atributos del entorno transaccional, también conocidos, siguiendo a Williamson, como las *“dimensiones críticas de la transacción”*²³²⁴; debiéndose esta referencia a la transacción individual a que esta constituye la unidad de análisis de esta teoría en su calidad de unidad de transmisión de derechos de propiedad:

exchange, and s denotes the safeguards within the exchange is embedded. The argument is that price, hazards, and safeguards are determined simultaneously. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 467 (Traducción del autor)

¹⁹ [...] firms might be envisaged as islands of planned co-ordination in a sea of market relations. Richardson, G. B. [(1972)], p. 883 (Traducción del autor)

²⁰ [...] hybrid transactions (franchising, joint ventures, other forms of nonstandard contracting) would be located in between. Williamson, O. E. [(1985)], p. 83 (Traducción del autor)

²¹ [Transactions] are internalised within a network of companies that jointly share costs, risks, and benefits. [...] This can be referred to as a process of external internalisation: external to the firm’s boundaries but internal to the firm’s network. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 15 (Traducción del autor)

²² Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 266

²³ [...] las dimensiones críticas para describir las relaciones contractuales son la incertidumbre, la frecuencia con la que las transacciones ocurren y el grado en que las inversiones son idiosincrásicas.

[...] the critical dimensions for describing contractual relations are uncertainty, the frequency with which transactions recur, and the degree to which investments are idiosyncratic. Williamson, O. E. [(1979)], p. 246 (Traducción del autor)

²⁴ A los efectos de la economía de los costes de transacción, las dimensiones críticas de las transacciones son la complejidad, la especificidad de los activos, y las turbulencias a la que está sujeta la transacción.

For transaction cost economizing purposes, the critical dimensions of transactions are complexity, the condition of asset specificity, and the disturbances to which a transaction is subject. Williamson, O. E. [(2010)], p. 680 (Traducción del autor)

- La especificidad o idiosincrasia inicial o sobrevenida de los activos e inversiones involucrados en la transacción: “*físicos, humanos [como el conocimiento específico], relacionados con la ubicación, dedicados, de imagen de marca, y episódicos (o temporales)*”²⁵; incluso los relacionados con el desarrollo y consolidación de la relación, no menos que los excesos de capacidad no reasignables sin pérdida de valor productivo. Activos, irreversibles o no, cuyo valor es mayor en una transacción o en el contexto de una relación que en cualquier otro uso alternativo, lo cual incrementa el coste de la dependencia, propiciando alternativamente la infra-inversión como medida preventiva. Entendiendo la dependencia como asimétrica –si no lo fuese, la dependencia del otro podría contrarrestar la propia– y valorada por el diferencial no compensado respecto de la relación con la otra parte junto con los costes de cambio.
- Las transacciones idiosincráticas, “*relaciones de intercambio en pequeñas cantidades*”²⁶ también conocidas como “*contrataciones spot secuenciales*”²⁷ o “*monopolio bilateral*”²⁸, que derivan en la dependencia mutua que identifica este tipo de transacciones en las que se suministran bienes y servicios prácticamente únicos a compradores que no lo son menos.
- La alta incertidumbre, integrada tanto por la ambigüedad²⁹, consecuencia de las dificultades y limitaciones en la completa y precisa evaluación de la situación actual, del resultado de las

²⁵ [...] the wide reach of asset specificity –to include physical, human, site specific, dedicated, brand name capital, and episodic (or temporal)– [...]. Williamson, O. E. [(2010)], p. 680 (Traducción del autor)

²⁶ [...] small numbers exchange relationship [...]. Williamson, O. E. [(2010)], p. 680 (Traducción del autor)

²⁷ El problema con [...] la “contratación spot secuencial” es que en muchas relaciones de intercambio los bienes y servicios intercambiados son únicos, y el proveedor necesita de este conocimiento especializado de como suministrar a su cliente de la mejor y más eficiente manera. El proveedor adquiere este conocimiento con el paso del tiempo y al hacerlo consigue la “ventaja de la iniciativa”, que le permite ofertar de forma más efectiva que otros en sucesivos contratos. Sabiendo esto, los potenciales competidores no perderán el tiempo ofertando, con lo que se producirá una “relación de intercambio en pequeñas cantidades” o monopolio bilateral [...] Bajo esta circunstancia, las presiones competitivas están ausentes y cada parte reclamará de forma oportunista costes más altos o peor calidad, lo que más le interese. Para mantener este tipo de intercambio, cada parte incurrirá en costes considerables para auditar los costes del rendimiento del otro. Si estos costes de transacción son demasiado elevados, la relación de mercado fracasará debido a la confluencia del oportunismo y la relación de intercambio en pequeñas cantidades, incluso aunque las limitaciones debidas a la incertidumbre y a la racionalidad limitada se hayan superado.

The problem with [...] “sequential spot contracting” is that in many exchange relationships, the goods and services exchanged are unique, and the supplier requires specialized knowledge of how to supply the customer best and most efficient. The supplier acquires this knowledge over time and in doing so gains a “first mover advantage”, which enables him to bid more effectively on subsequent contracts than any potential competitor can. Knowing this, potential competitors will not waste their time bidding, thus producing a situation of “small numbers bargaining” or bilateral monopoly [...] Under this condition, competitive pressures are absent, and each party will opportunistically claim higher costs or poor quality, whichever is in his or her interest. In order to maintain such an exchange, each party will have to go considerable expense to audit the costs of performance of the other. If these transactions costs are too high, the market relationship will fail due to the confluence of opportunism with small numbers bargaining, even though the limitations of uncertainty and bounded rationality have been overcome. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 133 (Traducción del autor)

²⁸ [...] las transacciones idiosincráticas son aquellas en las cuales la relación entre el comprador y el suministrador rápidamente se *transforma* con posterioridad [a la otorgación del contrato] en un monopolio bilateral – debido a los costes específicos de la transacción referidos.

[...] idiosyncratic transactions are ones for which the relationship between buyer and supplier is quickly thereafter *transformed* into one of bilateral monopoly–on account of the transaction-specific costs referred to above. Williamson, O. E. [(1979)], p. 241 (Traducción del autor)

²⁹ La ambigüedad, por el contrario, se refiere al grado de incertidumbre en percibir el estado del entorno con independencia de su cambio en el tiempo. La ambigüedad trata menos de la incertidumbre del futuro y más de la incertidumbre de la experiencia presente y futura. La ambigüedad consiste en varios aspectos que incluyen: (1) falta de claridad en la información; (2) incertidumbre sobre la importancia de las variables del entorno; (3) incertidumbre respecto de las relaciones causa-efecto entre dichas variables; y (4) incertidumbre respecto de los cursos de acción posibles y sus potenciales efectos [...].

Ambiguity, in contrast, refers to the degree of uncertainty in perceiving the environmental state irrespective of its change. Ambiguity is less about an uncertain future as uncertainty about present and past experience. Ambiguity consists of several aspects including: (1) lack of clarity of information; (2) uncertainty about the importance of environmental variables; (3)

transacciones y de las variables que influyen en su desarrollo, y de los posibles cursos de acción y sus consecuencias, como por la volatilidad del entorno, causa de escenarios futuros que pueden ser más o menos impredecibles, rápidos en su concreción e incontrolables. Todo lo cual, pone a prueba los límites de la racionalidad, de la precisión frente a la ambigüedad y de la adaptabilidad frente a la volatilidad, lo que conduce a desajustes y a un probable grado de confrontación en el desarrollo de los contratos y de sus renegociaciones posteriores, a la vez que propicia la exposición al oportunismo. Circunstancias previas, las mencionadas sobre la naturaleza de la incertidumbre, en relación con las cuales Carson, Madhok y Wu aportan el siguiente matiz:

*[...] la efectividad de los contratos relacionales como salvaguardas contra el oportunismo se muestran robustas frente a la volatilidad, pero susceptibles frente a la ambigüedad. Por otra parte, [...] la efectividad de los contratos formales como salvaguardas declinará progresivamente a medida que se incrementa la volatilidad, pero no se verán tan afectados por los incrementos a la ambigüedad.*³⁰

- La alta frecuencia, la prolongada duración y el notable volumen individual de las transacciones, junto a la mayor complejidad del producto o servicio, también crean un incentivo para la internalización, debido a la mayor facilidad para amortizar inversiones específicas, al incremento de la información disponible, al aprendizaje y especialización consecuencia de la experiencia acumulada, y a las mejores condiciones para, en su caso, crear y beneficiarse de un positivo impacto reputacional, entre otros aspectos.

Charles W. L. Hill añade algunas consideraciones adicionales que completan el esquema anterior identificando situaciones que propician el oportunismo cuando los *“resultados son inciertos [o ambiguos y con altos costes de medición] [en los cuales el oportunismo puede no ser detectado y no tener impacto reputacional]*³¹, *la reputación resulta difícil de establecer, y la rentabilidad del oportunismo en el presente periodo supera al valor descontado de la futura cooperación que se pone en peligro con esa conducta.*³²

De tal suerte que, a mayor idiosincrasia en las inversiones y en las transacciones, incertidumbre y volatilidad en el entorno, frecuencia y volumen en las transacciones y complejidad del producto o servicio, más estrecha –tendente a la integración– cabría esperar que fuera la relación entre las partes, sin descartar entre tanto algunas de las siguientes circunstancias colaterales: contratos más complejos de redactar, difíciles de negociar, costosos de verificar en su transcurso y de

uncertainty of cause-effect relationships between variables; (3) uncertainty of cause-effect relationships between variables; and (4) uncertainty about available courses of action and their potential effects [...]. Carson, S. J., Madhok, A., y Wu, T. [(2004)], p. 5 (Traducción del autor)

³⁰ [...] the effectiveness of relational contracts as safeguards against opportunism will be robust to volatility but susceptible to ambiguity. On the other hand, [...] the effectiveness of formal contracts as safeguards will progressively decline as volatility increases but will not be so affected by increases in ambiguity. Carson, S. J., Madhok, A., y Wu, T. [(2004)], p. 3 (Traducción del autor)

³¹ When there is significant uncertainty about the outcome of an exchange, opportunism may go undetected, the exploiting actor will not suffer a decline in reputation and may repeat such behavior in subsequent transactions with impunity. Hill, C. W. L. [(1990)], p. 510 (Traducción del autor)

³² However, it is apparent that the cooperative behavior solution is unable to deal with opportunism when (a) outcomes are highly uncertain [or ambiguous and measurement costs are high], (b) reputation is difficult to establish, and (c) the payoff from opportunism in the present period outweighs the discounted present value of future cooperation that is put in jeopardy by such action. Hill, C. W. L. [(1990)], p. 511 (Traducción del autor)

adaptar con posterioridad; una mayor y puede que en el extremo disfuncional³³ monitorización; un incremento de la presencia de incentivos para intentar asegurar la cooperación; además del reforzado recurso a las garantías y a la retención de más o menos inmateriales, pero no por ello menos valiosos, ‘rehenes’.

Al hilo de las anteriores reflexiones resulta interesante una consideración de Woolthuis relativa al trasfondo que orienta la configuración y el contenido de los contratos, que debiera prevenir contra la inmediata asimilación de la presencia de un contrato con la de una insuficiente confianza. Pues si bien existe un tipo de contrato orientado a prevenir el oportunismo; asignar responsabilidades, costes, riesgos e ingresos; proteger los derechos sobre todos los activos involucrados –entre ellos, los relativos al conocimiento propietario y a la información confidencial–; establecer mecanismos para la resolución de conflictos y precisar las condiciones con base en las cuales se articulará el fin de la relación; ..., también existe otro tipo de contrato donde “el miedo al oportunismo [no] juega un papel central”³⁴. Contratos donde, en palabras de esta autora, “las negociaciones [no] se parecen a un campo de batalla donde la parte más poderosa domina el contenido del contrato y su ejecución.”³⁵ Se trata de aquellos descritos por Woolthuis como:

*Contratos que reflejan la confianza y el compromiso con la relación: Esta es en gran medida una función ex-ante del contrato. La redacción de un contrato puede ser considerada como análoga al proceso de desarrollo de la relación a medida que los objetivos del proyecto se clarifican, las inversiones y ganancias se negocian, y los métodos de ejecución del proyecto se concretan. Estos contratos incluirán predominantemente reglas relativas a los objetivos del proyecto y su ejecución.*³⁶

Lo cual no impide que existan variantes contractuales que combinen en diversa medida ambas tipologías, pues podrían llegar a resultar, según esta autora, complementarias.

Carl J. Dahlman, siguiendo a Coase, identifica tres clases de costes de transacción atendiendo a su naturaleza: “de búsqueda y de información [para la identificación de los partes contratantes y las características de lo contratado]; de negociación, decisión [y formalización del contrato]; y de vigilancia y aseguramiento del cumplimiento”³⁷ – aspecto este último que incluye la gestión de los cambios y la resolución de las disputas; permitiendo este esquema diferenciar con claridad entre costes de transacción ex-ante y ex-post. También suelen considerarse costes de transacción ex-post los denominados costes de desajuste derivados de asumir obligaciones contractuales que en algún momento no serán de interés. Aunque este mismo autor concluye que dicha distinción resulta “innecesariamente elaborada”, dado que “las tres clases [de costes de transacción] se reducen a una

³³ [...] los controles jerárquicos crean un sentimiento negativo para con la entidad lo cual aumenta la propensión a comportarse de forma oportunista, lo cual incrementa a su vez la conducta oportunista.

[...] hierarchical controls create a negative feeling for the entity which increases the propensity to behave opportunistically which, in turn, increases opportunistic behavior. Goshal, S. y Moran, P. [(1996)], p. 23 (Traducción del autor)

³⁴ If fear of opportunism plays a more central role though, contract negotiations can resemble a battlefield where the most powerful partner dominates contract content and execution. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 121 (Traducción del autor)

³⁵ If fear of opportunism plays a more central role though, contract negotiations can resemble a battlefield where the most powerful partner dominates contract content and execution. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 121 (Traducción del autor)

³⁶ *Contracts reflecting trust and commitment to the relationship:* This is very much an ex-ante function of contract. The writing of the contract can be considered analogous to the process of relationship development as project goals become clear, investments and gains are negotiated, and methods of project execution are laid down. These contracts will predominantly include rules on project goals and execution. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 125 (Traducción del autor)

³⁷ These, then, represent the first approximation to a workable concept of transaction costs: search and information costs, bargaining and decision costs, policing and enforcement costs. Dahlman, C. J. [(1979)], p. 148 (Traducción del autor)

*sola, pues tienen en común que representan pérdidas de recursos debido a la falta de información [perfecta]³⁸.*³⁹

Continuando con las posibles clasificaciones de los costes de transacción, ahora ya desde un punto de vista interno a la organización⁴⁰, Paul Milgrom y John Roberts plantean la existencia de dos tipos de costes de transacción internos⁴¹, lo cual es tanto como reconocer que, también dentro de la organización, el oportunismo y la racionalidad limitada continúan presentes: los costes de transacción internos de “motivación” y los de “coordinación”. Los costes de transacción internos de motivación se deben a la implantación de medidas de aseguramiento y control frente al oportunismo “*porque algunos planes no pueden ser recogidos en un contrato completo y ejecutable*”⁴², subdividiéndose por un lado entre aquellos causados por la “*información incompleta y asimétrica*” y por otro en los originados por un “*compromiso imperfecto*” y que también pueden describirse en los siguientes términos: “*la incapacidad de las partes de vincularse al cumplimiento⁴³ de amenazas y promesas que quisieran hacer pero que, una vez hechas, pudieran querer más tarde renunciar a ellas*”⁴⁴. Por otra parte, los mencionados costes de transacción internos de coordinación están relacionados con la recopilación, elaboración y puesta a disposición de la información para la toma de decisiones, al igual que con la transmisión de las directrices allí dónde deben implementarse por los responsables designados. Estos costes se corresponden, esencialmente, con los “*costes de pérdida de control*”⁴⁵ acumulativa⁴⁶, descritos por Williamson, derivados de la “*pérdida conjunta en la calidad de los datos proporcionados al coordinador principal y en la calidad de las instrucciones facilitadas a las unidades operativas*”⁴⁷, tanto mayores cuanto mayor sea la desalineación de objetivos entre los distintos niveles jerárquicos⁴⁸. En el buen entendido, que el abuso en la comunicación directa del líder prescindiendo

³⁸ Therefore, it is really necessary to talk only about one type of transaction cost: resource losses incurred due to imperfect information. Dahlman, C. J. [(1979)], p. 148 (Traducción del autor)

³⁹ Yet, this functional taxonomy of different transaction costs is unnecessarily elaborate: fundamentally, the three classes reduce to a single one-for they all have in common that they represent resource losses due to lack of information. Dahlman, C. J. [(1979)], p. 148 (Traducción del autor)

⁴⁰ También se hace referencia en la literatura a estos costes de transacción como ‘internos genéricos’, pues excluyen los costes fijos de organización y funcionamiento.

⁴¹ Costes de coordinación. Costes de motivación asociados con la información incompleta y con las asimetrías de la información. Costes de motivación originados por el compromiso imperfecto.

Coordination Costs. Motivation Costs associated with informational incompleteness and asymmetries. Motivation Costs arising from imperfect commitment. Milgrom, P. y Roberts, J. [(1992)], pp. 29-30 (Traducción del autor)

⁴² [...] *motivation problems arise only because some plans cannot be described in a complete, enforceable contract.* Milgrom, P. y Roberts, J. [(1992)], p. 127 (Traducción del autor)

⁴³ El reconocimiento de que las amenazas y promesas puede que no se cumplan les priva de su credibilidad. Por esta razón, las personas previsoras no se fiarán de ellas y nuevamente se perderán oportunidades o la necesidad de gastar recursos para facilitar el compromiso o proteger contra el oportunismo.

Recognition that threats and promises may not be kept deprives them of their credibility. Thus, far-sighted people will not rely upon them, and again there will be missed opportunities or a necessity of spending resources to facilitate commitment or protect against opportunism. Milgrom, P. y Roberts, J. [(1992)], p. 30 (Traducción del autor)

⁴⁴ [...] the inability of parties to bind themselves to follow through on threats and promises that they would like to make but which, having made, they would later like to renounce. Milgrom, P. y Roberts, J. [(1992)], p. 30 (Traducción del autor)

⁴⁵ [...] the “control loss” phenomenon [...]. Williamson, O. E. [(1967)], p. 126 (Traducción del autor)

⁴⁶ La pérdida de control acumulativa a medida que las instrucciones y la información son transmitidos a través de niveles jerárquicos sucesivos [...].

The cumulative loss of control as instructions and information are transmitted across successive hierarchical levels [...]. Williamson, O. E. [(1967)], p. 126 (Traducción del autor)

⁴⁷ Taken together, this loss in the quality of the data provided to the peak coordinator and in the quality of the instructions supplied to the operating units [...] will be referred to as “control loss.” Williamson, O. E. [(1967)], p. 127 (Traducción del autor)

⁴⁸ Para cualquier ámbito de control [...] un irreductible grado mínimo de pérdida de control ocurre [...]. Si, adicionalmente, los objetivos difieren entre niveles jerárquicos, la pérdida de control puede ser mayor.

de niveles intermedios en la organización, lejos de constituir siempre una alternativa eficiente para la coordinación, lo que puede denotar es un cierto egocentrismo no exento de inseguridad. En resumen, también la reducción de los costes de transacción internos se ha de gestionar activamente, a cuyo efecto la contribución positiva de la presencia de confiabilidad situacional puede ser notable habida cuenta de la tendencia de los costes de transacción internos a incrementarse con el cortoplacismo, el foco desproporcionado en las variables económicas y cuantitativas, la presencia de marcos de control ineficientes por innecesariamente exhaustivos y el énfasis en el cumplimiento de órdenes pretendidamente correctas y completas infravalorando la iniciativa de los integrantes del equipo u organización. En este tipo de escenarios, los procesos de planificación consumirán más tiempo y resultarán menos efectivos debido a la incredulidad y la sospecha que descuentan quienes realizan las propuestas por parte de quienes las verifican, aprueban y agregan, con la falta de transparencia y el recelo que esto conlleva inevitablemente para ambas partes.

Es la delegación [de autoridad de los principales] la que permite a los agentes promover de forma oportunista su propia utilidad a costa de la utilidad (riqueza) de los principales.⁴⁹

James H. Davis, F. David Schoorman y Lex Donaldson [(1997)], p. 23

II.3. El Oportunismo en la Teoría de Agencia

Reencontramos al oportunismo en la teoría de agencia, conceptualmente relacionada con la de los costes de transacción y enmarcada también en la teoría de la acción racional, pues parte de la existencia de agentes económicos racionales, preferencias basadas en la maximización del propio interés, ausencia de integración social, asimetrías en la información y un característico acento adicional en el riesgo. La teoría de agencia, que asume igualmente que ante una incierta situación social e informativa las jerarquías pueden llegar a ser más eficientes que los mercados, es considerada por autores como Neil A. Shankman como un redescubrimiento⁵⁰ de las aportaciones de Coase. La denominada relación de agencia es definida por Michael C. Jensen y William Meckling como:

[...] un contrato bajo el cual una o más personas (el o los principales) encargan a otra persona (el agente) que lleve a cabo un servicio en nombre de los primeros, lo cual implica que delegan una cierta capacidad de decisión en el agente. Si ambas partes de la relación [de agencia] son maximizadores de utilidad, hay buenas razones para pensar que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal.⁵¹

Atendiendo a la teoría de agencia, ambas partes, aunque cooperando entre ellas, en su condición de racionales oportunistas con objetivos distintos y diferentes posturas frente al riesgo, intentarán estructurar la relación de manera que se incremente al máximo su utilidad individual con los menores costes y riesgos posibles, lo cual apunta a la existencia de asimetrías en la información y un potencial conflicto de interés a gestionar, al margen de cualquier otra consideración que pudiera afectar al rendimiento del agente. Una teoría no pocas veces caricaturizada y también censurada agriamente por ideologizada⁵², debido a su propuesta reduccionista basada en la visión de la empresa como una “simple forma de ficción legal que sirve como nexo a un conjunto de relaciones contractuales entre individuos”⁵³ –no necesariamente explícitas ni formalizadas– protagonizadas por supuestamente cándidos pero egoístas principales⁵⁴ a merced de las presumiblemente oportunistas intenciones de sus

⁴⁹ It is this delegation that allows agents to opportunistically build their own utility at the expense of the principals’ utility (wealth). (Traducción del autor)

⁵⁰ Sin embargo, la noción de la teoría de agencia se remonta más allá de los últimos veinte años de la investigación en ciencias sociales y tiene sus raíces fundamentales en las teorías de los derechos de propiedad privada desarrollados, notoriamente, en el trabajo de Coase en los años treinta.

However, the notion of agency theory dates back much farther than the last twenty years of social science research and has its fundamental roots in theories of private property rights, most notably developed in the work of Coase in the 1930s. Shankman, N. A. [(1999)], p. 321 (Traducción del autor)

⁵¹ We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal. Jensen, M. C. y Meckling, W. [(1976)], p. 4 (Traducción del autor)

⁵² En el caso de la teoría de agencia la ideología es descarada y conservadora, en el caso de la economía de los costes de transacción lo es algo menos.

In the case of agency theory, the ideology is both blatant and conservative, in transaction-costs economics it is somewhat less so. Perrow, C. [1972(1986)], p. 220 (Traducción del autor)

⁵³ The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships [among individuals]. Jensen, M. C. y Meckling, W. [(1976)], p. 9 (Traducción del autor)

⁵⁴ Los propietarios de las empresas se convierten en principales ante la imposibilidad de atender las necesidades de capital que requiere la moderna corporación, lo que lleva a que la propiedad se fragmente y aparezcan los ejecutivos responsables

poco o nada confiables agentes motivados únicamente por recompensas extrínsecas, aún a costa del perjuicio a los principales. Los agentes, característicamente más aversos al riesgo que los principales, se sitúan a la defensiva contra cualquier intento de estos últimos de trasladarles costes y riesgos fuera de su responsabilidad y se mantienen en un estado de permanente alerta para aprovecharse tanto de las posibles asimetrías en la información como de los desalineamientos ulteriores en los objetivos, de no estar neutralizados todos ellos por la presencia de incentivos y una eficaz monitorización⁵⁵. Aunque la presunción es que, incluso si los controles pudiesen ser eficaces, algún oportunismo residual siempre persistirá por razones de eficiencia:

El nudo de la teoría de agencia consiste en que los principales delegan autoridad a los agentes para que actúen en nombre de los primeros. Es esta delegación la que permite a los agentes promover de forma oportunista su propia utilidad a costa de la utilidad (riqueza) de los principales. Por esta razón, los teóricos de la teoría de agencia especifican una condición intermedia de control, esto es, primero establecen la delegación y luego controles para minimizar el potencial abuso de la delegación [...].⁵⁶

Entre las asimetrías en la información suelen mencionarse habitualmente dos: los déficits relativos de información en el principal respecto de las características ocultas del agente, lo que dificulta su correcta elección –fenómeno conocido como selección adversa⁵⁷–, y el llamado riesgo moral⁵⁸, que se da cuando el agente tiene a priori más y mejor información que el principal sobre el entorno, sobre su auténtico esfuerzo, rendimiento, responsabilidad o iniciativa y sobre la alineación de sus acciones y omisiones con los intereses del principal quien, ante la dificultad en la evaluación, soporta las consecuencias negativas de la pasividad e incompetente o deliberadamente insuficiente actuación o retención⁵⁹ del rendimiento⁶⁰ del agente, junto con los riesgos correspondientes. Los dos principales recursos para gestionar el riesgo de selección adversa son la señalización –ejercicio proactivo de información del agente hacia el principal y cuya eficacia depende tanto de la autenticidad de la señal y del coste relativo de su emisión como de que su ausencia se interprete como la carencia del atributo correspondiente– y la investigación que a iniciativa del principal busca discriminar a los

de la gestión en su condición de agentes de los propietarios. Estos directivos son, a su vez, principales respecto de sus reportes directos en la organización.

⁵⁵ Tal y como es utilizado el término monitorización en este trabajo incluye más que sólo medir y observar la conducta del agente. Incluye esfuerzos por parte del principal para ‘controlar’ la conducta del agente a través de restricciones presupuestarias, políticas de compensación, reglas operativas, ...

As it is used in this paper the term monitoring includes more than just measuring or observing the behavior of the agent. It includes efforts on the part of the principal to ‘control’ the behavior of the agent through budget restrictions, compensation policies, operating rules, etc. Jensen, M. C. y Meckling, W. [(1976)], p. 5 (Traducción del autor)

⁵⁶ The crux of agency theory is that principals delegate authority to agents to act on their behalf. It is this delegation that allows agents to opportunistically build their own utility at the expense of the principals’ utility (wealth). Thus, agency theorists specify an intermediate condition of control, that is, first delegation and then controls to minimize the potential abuse of the delegation [...]. Davis, J. H., Schoorman, F. D. y Donaldson, L. [(1997)], p. 23 (Traducción del autor)

⁵⁷ Adverse Selection (Traducción del autor)

⁵⁸ Moral Hazard (Traducción del autor)

⁵⁹ [...] la noción de la negativa a rendir, propia de la economía de los costes de transacción: la utilización de la dependencia [unilateral] del otro para apropiarse [de forma oportunista] de una porción mayor en el valor añadido en una relación, bajo la amenaza del cese de la relación. [...] El otro puede querer capturar una ganancia grande, incluso a costa de poner en riesgo la relación. Puede incluso que piense que el despilfarro y el pequeño engaño pasarán desapercibidos.

[...] the notion of hold-up from transaction economics: the use of a partner’s dependence to appropriate a larger share in the added value of a relationship, with the threat of exiting from the relationship. [...] The partner may want to capture a big gain, even if that jeopardizes the relationship. He may also think that pilferage and small deceit will remain unnoticed. Nooteboom, B. [(2002)], p. 51 (Traducción del autor)

⁶⁰ De la negativa a rendir se habla en este trabajo cuando, unilateralmente, no se aporta el rendimiento acordado con la intención de modificar el contrato vigente.

Von Hold-up wird in dieser Arbeit gesprochen, wenn die vereinbarte Vertragsleistung einseitig nicht erbracht wird, in der Absicht, den bisher gültigen Vertrag zu verändern. Vogt, J. [(1997)], p. 29 (Traducción del autor)

agentes en base a la ausencia o la presencia de ciertas características. En tanto que el riesgo moral se suele intentar mitigar mediante el establecimiento de incentivos y a través de la implantación de controles.

El criterio de eficiencia en el marco de la teoría de agencia es la minimización de los interrelacionados costes y riesgos de la relación de agencia. Los costes de agencia ex-ante están compuestos principalmente por los incurridos por el agente en la señalización y en la “vinculación”⁶¹, destinadas ambas a reducir proactivamente el riesgo del principal, además de los costes de investigación de este último. Los costes de agencia ex-post son los asociados a los incentivos para el agente y los de monitorización del agente por el principal –incluido el eventual impacto disfuncional⁶² del control sobre la conducta y los resultados del agente–, además de la “pérdida residual”⁶³ sufrida por el principal a causa del inevitable desalineamiento parcial en ciertas decisiones. La teoría de agencia presenta por tanto un característico foco en la eficiente alineación de los incentivos de las partes que reduzca los costes y riesgos mencionados.

Para concluir esta breve incursión en las premisas e implicaciones de la teoría de agencia y en el intento de proporcionar un contexto más amplio al concepto del oportunismo en el marco organizacional, quizá no resulta estrictamente necesario someterla a una crítica frontal, pero la siguiente censura de Charles Perrow, aunque probablemente no deba tomarse en su estricta literalidad, encierra una advertencia difícil de ignorar:

*Finalmente, la teoría de agencia debe ser examinada con detenimiento porque puede resultar peligrosa. Las teorías dan forma a nuestro mundo, nos animan a observarlo de una determinada manera y entonces excluimos otras visiones que podrían dirigir nuestras acciones. Los responsables preocupados con el engaño olvidarán la coordinación y la medida en la cual el contexto que crean para la conducta puede promover el engaño o la cooperación. [...] En resumen, ¡todos somos teóricos de agencia mucho más de lo que pensamos! Constatado de forma abstracta, esta teoría resulta despiadada, simplista e incluso inútil, pues asume que la vida social organizada no es más que una serie de contratos entre personas con los recursos para escoger o elegir los contratos que más les gustan.*⁶⁴

⁶¹ [...] en algunas situaciones, le compensará al agente emplear recursos (costes de vinculación [ex-ante]) para garantizar que no adoptará ciertas acciones que pudieran perjudicar al principal o para asegurar que el principal se verá compensado si realiza estas acciones.

[...] in some situations, it will pay the agent to expend resources ([ex-ante] bonding costs) to guarantee that he will not take certain actions which would harm the principal or to ensure that the principal will be compensated if he does take such actions. Jensen, M. C. y Meckling, W. [(1976)], p. 4 (Traducción del autor)

⁶² Mientras que el control del resultado reduce el estímulo a reducir el rendimiento, genera un incentivo para reducir la calidad. En el control de la conducta sucede lo contrario; destruye el estímulo para reducir la calidad, pero motiva simultáneamente la reducción del rendimiento.

Während Outputkontrolle den Anreiz zu Shirking reduziert, schafft sie ein Motiv für Cheating. Bei der Verhaltenskontrolle verhält es sich genau umgekehrt. Sie zerstört jeden Anreiz für Cheating, motiviert aber gleichzeitig zu Shirking. Vogt, J. [(1997)], p. 239 (Traducción del autor)

⁶³ [...] habrá alguna divergencia entre las decisiones del agente y aquellas que maximizarían el bienestar del principal. El equivalente económico de la reducción del bienestar experimentado por el principal como resultado de esta divergencia es también un coste de la relación de agencia y nos referimos a este coste más adelante como “pérdida residual”.

[...] there will be some divergence between the agent’s decisions and those decisions which would maximize the welfare of the principal. The dollar equivalent of the reduction in welfare experienced by the principal as a result of this divergence is also a cost of the agency relationship, and we refer to this latter cost as the “residual loss.” Jensen, M. C. y Meckling, W. [(1976)], p. 4 (Traducción del autor)

⁶⁴ Finally, agency theory should be carefully examined because it may be dangerous. Theories shape our world; they encourage us to see it a certain way, and then we exclude other visions that could direct our actions. Managers preoccupied with cheating will forget coordination and the extent to which the context they create for behavior can evoke either cheating

Una comparable reflexión de índole general sobre las limitaciones de las teorías y modelos mentales, pero en un tono más moderado, es la que suscribe Peter M. Senge:

*Los problemas con los modelos mentales no estriban en si son correctos o erróneos – por definición todos los modelos son simplificaciones. Los problemas con los modelos mentales surgen cuando se convierten en implícitos – cuando existen por debajo de nuestro nivel de percepción. [...] Puesto que así se mantienen sin ser examinados, los modelos no cambian. Y mientras que el mundo cambia, la separación entre nuestros modelos mentales y la realidad se amplía, conduciendo de manera creciente a acciones contraproductivas.*⁶⁵

Lo cual recuerda la siguiente reflexión de Sumantra Ghoshal y Peter Moran: “*Todas las teorías positivas de las ciencias sociales son también teorías normativas, se pretenda esto o no.*”⁶⁶

or cooperation. [...] In short, we are all agency theorists far more than we think! Stated abstractly, the theory sounds heartless, simplistic, and even pointless, as it assumes that organized social life is nothing more than a series of contracts between people with the resources to pick or choose the contracts they like. Perrow, C. [1972(1986)], p. 235 (Traducción del autor)

⁶⁵ The problems with mental models lie not in whether they are right or wrong – by definition, all models are simplifications. The problems with mental models arise when they become implicit – when they exist below the level of our awareness. [...] Because they are unexamined, the models remain unchanged. As the world changes, the gap widens between our mental models and reality, leading to increasingly counterproductive actions. Senge, P. M. [1990(2006)], p. 166 (Traducción del autor)

⁶⁶ All positive theories of social science are also normative theories, whether intended or not. Ghoshal, S. y Moran, P. [(1996)], p. 15 (Traducción del autor)

II.4. Conclusión: ¿Es la Confianza o la Confiabilidad la Causa de una Potencial Economía de Costes?

Todo lo anterior pone de manifiesto el potencial de eficiencia derivado de la confiabilidad situacional en situaciones caracterizadas por la presencia de costes de transacción y de agencia, en la medida que estos se puedan atribuir a una conducta oportunista, que si bien estas teorías no la presumen siempre y necesariamente en todos los individuos, la presuponen al no ser detectable ex-ante con certeza.

Pese a la precisión anterior, resultan tan injustificadas como frecuentes las referencias al tópico de: *“la confianza [es] un mecanismo que inhibe el oportunismo”*⁶⁷; *“el oportunismo puede reducirse mediante la introducción de la confianza”*⁶⁸; *“la confianza reduce los costes de transacción”*⁶⁹; *“la baja confianza aumenta los costes de transacción”*⁷⁰; ..., que, pese a poder parecer correctas, son erróneas en su literalidad, dado que se toma en ellas el efecto por la causa. Ya que, todo lo demás igual, no es la mayor presencia o ausencia de confianza la causa raíz de la reducción o aumento, respectivamente, del oportunismo y por extensión de los costes de transacción y de agencia; sino que es la potencial presencia de una mayor confiabilidad situacional la que aumenta el alcance de la confianza razonada reduciendo directamente la necesidad de control y por extensión los costes de transacción y de agencia. Una lectura complementaria de lo anteriormente expuesto y no menos útil en la práctica es que allí donde no se confía todo lo que la confiabilidad situacional permitiría, se incurre en costes innecesarios, además de generarse frustración, como resalta Offe: *“Basarse exclusivamente en el control coercitivo en vez de [también] en la confianza tiende a ser una masivamente ineficiente asignación de recursos [...]”*⁷¹

Por último, nos parece que una forma apropiada de cerrar esta reflexión es presentar una opinión diferente a la nuestra y ya clásica, que es la que se infiere de la siguiente afirmación del propio Williamson: *“la confianza es irrelevante en el intercambio comercial y [...] la referencia a la confianza en este contexto causa confusión”*⁷². Aunque, llamativamente, es también este autor quien, tras sentenciar la expulsión de la confianza fuera de la economía neoinstitucional reservando el mercado sólo para los cínicos⁷³, parece dejar a la confianza la puerta entreabierta tras de sí, al reconocer que: *“Siendo todo lo demás igual, las relaciones de intercambio idiosincrático que presentan confianza personal sobrevivirán a la exposición de un stress mayor y desplegarán una mayor adaptabilidad.”*⁷⁴ Conclusión que quizá derive de no haber podido Williamson ignorar la posibilidad y las consecuencias de la existencia de individuos dispuestos a comportarse de forma competente y honrada, por

⁶⁷ [...] trust as a mechanism which inhibits opportunism [...]. Zanini, M. T. [(2007)], p. 26 (Traducción del autor)

⁶⁸ [...] opportunism can be reduced by introducing trust [...]. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 15 (Traducción del autor)

⁶⁹ [...] trust reduces transaction costs. Bromiley, P. y Cummings, L. L. (Editado por Bies, R. J., Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H.) [(1995)], p. 220 (Traducción del autor)

⁷⁰ Low trust not only increases transaction costs [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 132 (Traducción del autor)

⁷¹ But having to rely exclusively on coercive control rather than trust tends to become a vast misallocation of resources [...]. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 54 (Traducción del autor)

⁷² Indeed, I maintain that trust is irrelevant to commercial exchange and that reference to trust in this connection promotes confusion. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 469 (Traducción del autor)

⁷³ De acuerdo con Williamson, el mercado está organizado a favor de los cínicos: sus participantes no confían los unos en los otros, ellos sólo calculan los riesgos de las transacciones a las que se confrontan.

According to Williamson the market is organized in favour of the cynics: market participants do not trust each other, they only calculate the risks of the transactions that they face. Vos, H. y Wielers, R. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 84 (Traducción del autor)

⁷⁴ Other things being equal, idiosyncratic exchange relations that feature personal trust will survive greater stress and will display greater adaptability. Williamson, O. E. [(1985)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

cualesquiera razones, estando así –como este mismo autor diría– a la altura de “*una opinión más favorable de la naturaleza humana.*”⁷⁵

⁷⁵ Trust is sometimes regarded as an antonym for opportunism and supports a more favorable opinion of human nature. Williamson, O. E. [(1993b)], p. 98 (Traducción del autor)

CAPÍTULO III

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, LOS GRUPOS Y LAS NORMAS SOCIALES EN LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL: LOS MOTIVOS NORMATIVOS SOCIALES

[...] los individuos aprenden desde la infancia que la asociación con otros facilita la satisfacción de necesidades y proporciona satisfacciones a través de ella y por sí misma, tales como la aprobación, la seguridad y el amor. [...] Además, el contacto con otros es parte necesaria de la autoidentificación y de la evaluación de las propias actitudes, actividades, estatus y opiniones. Por ello, las relaciones se buscan. En efecto, el individuo compra recompensas a costa de un grado de conformidad y compatibilidad.¹

Bruce Bolnick [(1975)], p. 202

III.1. Introducción

La aproximación al concepto de la cultura en general y a la de las organizaciones en particular puede desconcertar en un principio. Pese a resultar una idea familiar, algo conocido desde la intuición, la experiencia cotidiana o recurriendo a lugares comunes –como el que la memoria de la organización se manifiesta en la cultura o que la cultura es al grupo social lo que la personalidad al individuo–, rápidamente se comprueba que el consenso de los estudiosos del tema a este respecto acaba, poco más o menos, dónde terminan las siguientes tres características de la cultura enumeradas por Edward T. Hall: “no es innata, sino aprendida; los diversos aspectos de la cultura están interrelacionados –tocas una cultura en un sitio y todo lo demás se ve afectado; es compartida y, en consecuencia, define las fronteras entre diferentes grupos.”²

También puede sorprender que en el ámbito específico de la cultura de las organizaciones y en contra de lo que cabría esperar por tratarse de un contexto más acotado, la disparidad de propuestas no parece moderarse, a la vista de las variadas definiciones de la cultura organizacional disponibles en la literatura, tales como, por ejemplo, las diversas recopiladas³ por Joanne Martin. Y aunque no hemos recurrido a ninguna de ellas debido a las notables diferencias en su sentido y profundidad, al igual que por su diversa consideración del consenso, el conflicto o la ambigüedad⁴,

¹ [...] individuals learn from infancy that association with others aids in the satisfaction of needs, and provides satisfactions in and of itself such as approbation, security, and love. [...] Further, contact with others is a necessary part of self-identification, and evaluation of one's attitudes, activities, status, and opinions. The relationships are sought. In effect, the individual is buying rewards at the cost of a degree of conformity and compatibility. (Traducción del autor)

² [...] anthropologists do agree on three characteristics of culture: it is not innate but learned; the various facets of culture are interrelated – you touch a culture in one place and everything else is affected; it is shared and in effect defines the boundaries of different groups. Hall, E. T. [1976(1981)], p. 16 (Traducción del autor)

³ Martin, J. [(2002)], pp. 57-58

⁴ Y la ambigüedad es más que las opiniones individuales e idiosincrásicas relativas a lo que resulte ser desconocido, o lo que quiera que sea inexplicable desde otros puntos de vista. La ambigüedad incluye múltiples y contradictorios significados que son a la vez verdaderos y falsos, paradojas, ironías, y tensiones irreconciliables. Habida cuenta de las vidas que llevamos, la ambigüedad es la esencia de cualquier adecuada descripción cultural.

And ambiguity is more than just individually idiosyncratic views concerning whatever is unknown, or whatever is unexplainable by other viewpoints. Ambiguity includes multiple, contradictory meanings that are simultaneously true and false, paradoxes, ironies, and irreconcilable tensions. Given the lives we lead, ambiguity is the essence of any adequate cultural description. Martin, J. [(2002)], p. 110 (Traducción del autor)

entre otros aspectos, buscaremos apoyo en otras de las existentes para abordar el tema que nos ocupa. Comenzando por una de las dos definiciones propias que ofrece la anteriormente mencionada autora y que, aun no destacando por su precisión, quizá sí resulte apropiada para disponer nuestro ánimo al análisis de este concepto tan presente como elusivo: *“la cultura [de la organización] es una metáfora, una lente para examinar la vida organizativa.”*⁵

Proseguimos con dos definiciones, a cada cual más reconocida, que se comportan la una respecto de la otra como una versión resumida y la otra extensa. La primera es la planteada por Cristina B. Gibson, Martha L. Maznevsky y Bradley L. Kirkman: *“la cultura es la configuración de supuestos básicos sobre los seres humanos y su relación entre ellos y con el mundo que les rodea, compartida por un grupo identificable de personas.”*⁶ La siguiente es la definición de Edgar H. Schein y Peter A. Schein, que desarrolla la interpretación de la cultura de la organización o del grupo entendida como:

*[...] el aprendizaje acumulado y compartido del grupo, en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa⁷ y de integración interna⁸, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, sentir y comportarse en relación con dichos problemas. Este aprendizaje acumulado es un patrón o sistema de creencias, valores y normas de conducta, que se dan por supuestos como presunciones básicas y eventualmente pueden llegar a pasar desapercibidos.*⁹

⁵ [...] culture is a metaphor, a lens for examining organizational life. Martin, J. [(2002)], p. 4 (Traducción del autor)

⁶ [...] culture is the configuration of basic assumptions about humans and their relationship to each other and to the world around them, shared by an identifiable group of people. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], pp. 47-48 (Traducción del autor)

⁷ Reducidos a lo esencial, los problemas de adaptación externa son: Misión: Obtener un entendimiento compartido de la misión fundamental, tarea primaria, y manifestar sus funciones latentes. Metas: Desarrollar el consenso respecto de las metas, tal y como se derivan de la misión fundamental. Medios: Desarrollar el consenso respecto de los medios a utilizar para alcanzar las metas, tales como la estructura organizacional, la división del trabajo, sistema de recompensas, y sistema de autoridad. Medida: Desarrollar un consenso respecto de los criterios a utilizar para medir como el grupo está cumpliendo sus metas, tales como los sistemas de información y control. Corrección y reparación: Desarrollar el consenso respecto de las estrategias de remediación o reparación a aplicar si las metas no se están alcanzando.

When reduced to their essence, the problems of external adaptation are: Mission: Obtaining a shared understanding of core mission, primary task, and manifest and latent functions. Goals: Developing consensus on goals, as derived from the core mission. Means: Developing consensus on the means to be used to attain the goals, such as the organizational structure, division of labor, reward systems, and authority system. Measurement: Developing consensus on the criteria to be used in measuring how well the group is fulfilling its goals, such as the information and control system. Correcting and repairing: Developing consensus on the appropriate remedial or repair strategies to be used if goals are not being met. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 121 (Traducción del autor)

⁸ Reducidos a lo esencial, los problemas de integración interna son: Idioma: Crear un lenguaje y categorías conceptuales comunes. Identidad y fronteras: Definir los límites del grupo y criterios para la inclusión. Autoridad: Alcanzar un consenso en la distribución del poder, la autoridad y el estatus. Confianza y transparencia: Desarrollar normas para la relación de unos con otros. Recompensas y castigos: Definir su asignación. Lo inexplicable: Desarrollar conceptos para explicar lo inexplicable.

When reduced to their essence, the problems of internal integration are: Language: Creating a common language and conceptual categories. Identity and boundaries: Defining group boundaries and criteria for inclusion. Authority: Reaching consensus on the distributing power, authority, and status. Trust and openness: Developing norms of relating to each other. Rewards and punishments: Defining and allocating rewards and punishments. The unexplainable: Developing concepts to explain the unexplainable. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 121 (Traducción del autor)

⁹ The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 21 (Traducción del autor)

Alineadas con las anteriores propuestas, aunque contrastando con ellas por su enfoque eminentemente práctico, las ocho cuestiones a las cuales podría responder la cultura de la organización, según Ralph H. Kilmann y Mary J. Saxton, son:

¿Qué es lo que tiene sentido aquí? ¿De qué se puede hablar?

¿Quién soy yo y a dónde pertenezco?

¿Quién gobierna? ¿Cómo, porqué y mediante qué medios?

¿Cuáles son las reglas del juego no escritas para lo que realmente es importante? ¿Cómo evito los problemas?

¿Para qué estamos aquí y con qué fines?

¿Cuál es nuestra historia, geografía y la estructura que estamos creando?

¿Cuáles son las historias que se cuentan de nosotros y de los demás?

¿Cuál es nuestra moralidad y ética? ¿Son las personas básicamente buenas o malas?¹⁰

Tras esta pragmática aproximación a la cultura de la organización, que nos habla de las conductas que se perciben útiles para “*encajar, sobrevivir y tener éxito*”¹¹, nos parece oportuna, como contrapunto teórico, recalcar en la definición que aporta Ángel Aguirre, pues comienza facilitando un enunciado a modo de síntesis: “*Cultura es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo*¹² *de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento.*”¹³ Y prosigue con la enumeración de las características de la cultura de una organización, como es la empresa o cualquier otro sistema¹⁴ social abierto¹⁵, que esencialmente es tanto como decir, complejo, dinámico, orientado a

¹⁰ (1) What makes sense; what can be talked about? (2) Who am I; where do I belong? (3) Who rules; how, why, and by what means? (4) What are the unwritten rules of the game for what really counts; how do I stay out of trouble? (5) Why are we here, and for what purposes? (6) What is our history, geography, and the structure we build? (7) What are the stories about ourselves and others? (8) What are our morality and ethics? Are people basically good or evil? Bass, B. M. y Bass, R. [1974(2008)], p. 1.017 (Traducción del autor)

¹¹ ¿Qué conductas perciben [los nuevos empleados] que les ayudarán a encajar, sobrevivir y tener éxito? Esta es la cultura de tu compañía.

What behaviors do [new employees] perceive will help them fit in, survive, and succeed? That's your company's culture. Horowitz, B. [(2019)], p. 92 (Traducción del autor)

¹² El propósito del modelo es permitirnos una mejor gestión de la enorme complejidad de la vida. Utilizando modelos, vemos y comprobamos cómo funcionan las cosas y podemos incluso predecir que sucederá en el futuro. La eficacia de un modelo puede juzgarse por lo bien que funciona, y por lo consistente que es como sistema mecánico o filosófico. Las personas se identifican estrechamente con sus modelos, pues estos también forman la base para la conducta. [...] Todos los modelos teóricos son incompletos. Por definición, son abstracciones y por ello prescinden de ciertos aspectos. Lo que dejan fuera es tan importante, si no incluso más importante, que lo que incluyen, pues lo que se queda fuera es lo que proporciona estructura y forma al sistema.

The purpose of the model is to enable the user to do a better job in handling the enormous complexity of life. By using models, we see and test how things work and can even predict how things will go in the future. The effectiveness of a model can be judged by how well it works, as well as how consistent it is as a mechanical or philosophical system. People are very closely identified with their models, since they also form the basis for behavior. [...] All theoretical models are incomplete. By definition, they are abstractions and therefore leave things out. What they leave out is as important as, if not more important than, what they do not, because it is what is left out that gives structure and form to the system. Hall, E. T. [1976(1981)], pp. 13-14 (Traducción del autor)

¹³ Aguirre, A. [(1994)], p. 22

¹⁴ Un sistema es un todo que contiene una o más partes que satisfacen las siguientes cinco condiciones: 1. El todo tiene una o más funciones definitorias. 2. Cada parte en el conjunto puede influir en el comportamiento o las propiedades del todo. 3. Hay un subconjunto de partes que es suficiente en uno o más entornos para desarrollar la función definitoria del todo; cada una de esas partes es, considerada individualmente, necesaria [esencial], pero insuficiente para desarrollar la función definitoria. 4. La forma en la que el comportamiento o propiedades de cada parte de un sistema influye en su comportamiento o sus propiedades depende [de una manera dependiente] del comportamiento o de las propiedades de al menos una otra parte del sistema. 5. El efecto de cualquier subconjunto de partes sobre el sistema en su conjunto depende del comportamiento de al menos otro subconjunto.

A system is a whole that contains two or more parts that satisfy the following five conditions: 1. The whole has one or more defining functions. 2. Each part in the set can affect the behavior or properties of the whole. 3. There is a subset of parts that is sufficient in one or more environments for carrying out the defining function of the whole; each of these parts is separately necessary [essential] but insufficient for carrying out this defining function. 4. The way that the behavior or properties of each

objetivos y en continua interacción con un entorno que en parte puede influenciar sin poderlo nunca controlar totalmente:

*conjunto de elementos fundamentales [y objetivables] (mitos e historias, valores [y actitudes], rituales¹⁶ [y territorio], lenguajes y símbolos¹⁷, oficio [como conjunto de conocimientos y competencias,] y productos¹⁸ [que vinculan a la organización con su entorno]),
que explican y garantizan el comportamiento grupal en la empresa,
que se han sedimentado a lo largo de la vida de la empresa y operan de manera habitual,
que son transmitidos a los nuevos miembros,
que identifican y proporcionan identidad grupal a la empresa [cohesionándola, y]
que son eficaces en la resolución de los problemas [básicos tanto de motivación interna como de éxito en la calidad de la respuesta externa]^{19,20}*

Sin pretender profundizar en las diferencias entre los metaparadigmas constructivista y positivista en su forma de entender la cultura de la organización, resulta inevitable realizar al menos una breve referencia a las correspondientes perspectivas: la organización como cultura o comunidad cultural, frente a la cultura como si de una herramienta o producto de la organización se tratase, respectivamente. Llevadas estas posiciones deliberadamente al extremo podría afirmarse que, desde el constructivismo, se considera la cultura de la organización cual adaptativo guion, ni escrito ni acabado, de una especie de representación teatral en permanente estado de interpretación y desarrollo por parte de sus protagonistas y con base en sus subjetivas experiencias. Mientras que, desde el positivismo, se entiende como un sistema de ideas potencialmente orientadoras de la conducta al servicio de la dirección, a modo de eficaz medio de control social implícito. Y pese al apasionante debate que queda apuntado y a la opinión que al respecto pueda ostentarse, al fin específico que nos ocupa resulta más esclarecedor situarse en una posición intermedia, para beneficiarnos de lo que ambas perspectivas ofrecen al objeto de mejorar la comprensión del esquivo fenómeno de la cultura organizacional, tal y como lo expresan Alex Wright e Ina Ehnert al considerar la cultura “una guía para la conducta y un producto de dicha conducta”²¹.

Más allá del debate sobre la medida en la que el líder es en este proceso emergente de atribución de significados, respectivamente, ‘protagonista-facilitador’ o ‘artífice-gestor’, del tópico relativo a la expectativa de una mayor productividad²² diferencial de las culturas calificadas como

part of a system affects its behavior or properties depends [in a non-independent way] on the behavior or properties of at least one other part of the system. 5. The effect of any subset of parts on the system as a whole depends on the behavior of at least one other subset. Ackoff, R. L. [(1994)], pp. 18-21 (Traducción del autor)

¹⁵Un sistema que requiere ciertas condiciones del entorno para desarrollar su función definitoria es un sistema *abierto*.

A system that requires certain environmental conditions to carry out its defining function is an *open* system. Ackoff, R. L. [(1994)], p. 20 (Traducción del autor)

¹⁶ Los rituales son actos pautados repetitivos, que cohesionan y vertebran al grupo, de cuya ejecución se derivan actos de afirmación de identidad. Aguirre, A. [(1994)], p. 42

¹⁷ Los símbolos son mucho más que lenguajes, porque son *icónicos* (concreción figurativa), porque aspiran a la *totalización* (definición del *mundo* expresado) y porque manifiestan la yoidicidad-identidad del grupo [...]. Aguirre, A. [(1994)], p. 51

¹⁸ El producto es la *cultura material* de la empresa [...]. Aguirre, A. [(1994)], p. 54

¹⁹ Aguirre, A. [(1994)], p. 31

²⁰ Aguirre, A. [(1994)], p. 24

²¹ Culture [...] is understood as both a guide to behaviour, and a product of that behaviour [...]. Wright, A. y Ehnert, I. (Editado por Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. y Lewicki, R. J.) [(2010)], p. 110 (Traducción del autor)

²² La hipótesis de los beneficios derivados de la cultura continúa siendo popular por razones obvias, pero sigue sin estar probada pese a los esfuerzos heroicos para superar las dificultades metodológicas.

The culture-profits hypothesis remains popular for obvious reasons, but it also remains unproven, despite heroic efforts to overcome these methodological difficulties. Martin, J. [(2002)], p. 182 (Traducción del autor)

fuerzas por el alto grado de participación de sus integrantes, o de muchos otros aspectos controvertidos en este contexto, lo que resulta incuestionable es que la cultura organizativa, representada por sus tres niveles –“*artefactos; creencias y valores compartidos; y presunciones básicas subyacentes*”²³–, es la que posibilita el tránsito del mero agregado de personas vinculadas en el mejor de los casos por una socialización primaria, hacia la progresiva institucionalización de la organización, proporcionándole una identidad colectiva, cohesionadora hacia el interior y diferenciadora hacia el exterior, basada tanto en estándares esperados de conducta como en una interpretación de la realidad compartidos.

También invitan estas reflexiones introductorias a considerar que no es accidental la atribuida primacía del líder –fundador o refundador– en la constitución y conducción de la organización no menos que en la configuración de su cultura, ni sólo folclore la frecuente recreación del líder en el imaginario colectivo de la organización a modo de personificación heroica de la cultura y protagonista del correspondiente mito cosmogónico. Y si bien profundizar en la exploración del papel del líder en el alumbramiento, consolidación, evolución y, eventualmente, destrucción y reconstrucción de la cultura organizativa nos alejaría en estos momentos del objetivo de nuestro análisis, ello no impide subrayar una importante consideración: no hay culturas organizativas moralmente neutras, como tampoco los líderes –ni cada uno de los seguidores– lo son. De aquí la trascendencia de la idea propuesta por los Schein relativa a que “*el liderazgo es la gestión de la cultura*”²⁴, reforzada, si cabe, por la gravedad de la advertencia de Barnard en el sentido de que “*la continuidad de la organización depende de la calidad de su liderazgo; y esta calidad se deriva de la amplitud de la moralidad sobre la cual se basa.*”²⁵

Sirva este excursus, antes de dar comienzo al análisis de la influencia de la cultura de la organización, los grupos y las normas sociales en la confiabilidad situacional individual, y a la exploración de la compatibilidad del modelo de la confiabilidad situacional con el de la acción razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen, para poner también en valor la diferencial aportación de los buenos, por eficaces y eficientes, líderes buenos, por íntegros, que contribuyen singularmente a la aparición y al desarrollo entre las organizaciones de buenas “*Empresas Buenas*”²⁶.

²³ Los tres niveles de la cultura: 1. Artefactos (estructuras y procesos visibles y sensibles; comportamiento observable, pero difícil de descifrar) 2. Creencias y valores compartidos (ideales, metas, valores y aspiraciones; ideologías; racionalizaciones, que pueden o no ser congruentes con los artefactos) 3. Presunciones básicas subyacentes (Creencias y valores subconscientes y dados por supuesto, que determinan el comportamiento, las percepciones, el pensamiento, y el sentimiento).

The Three Levels of Culture: 1. Artifacts (Visible and feelable structures and processes; Observed behavior, difficult to decipher) 2. Espoused Beliefs and Values (Ideals, goals, values, aspirations; Ideologies; Rationalizations, [that] may or may not be congruent with [...] artifacts) 3. Basic Underlying Assumptions (Unconscious, taken-for-granted beliefs and values, [that] determine behavior, perception, thought, and feeling). Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 28 (Traducción del autor)

²⁴ [...] *leadership is the management of culture*. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 101 (Traducción del autor)

²⁵ Thus the endurance of organization depends upon the quality of leadership; and that quality derives from the breadth of the morality upon which it rests. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 282 (Traducción del autor)

²⁶ [...] la Empresa Buena: la comunidad económicamente sostenible de quienes, compartiendo libremente el *ethos* objetivo que la misma encarna, se esfuerzan juntos con inteligencia y con voluntad informada por las virtudes, a fin de contribuir a través de su servicio al bien común de la sociedad, a la excelencia en la acción conjunta y personal, y a la experiencia de una vida propia digna y más lograda. Brandín, J. A. [(2019)], p. 279

*[...] las culturas ayudan a saber cómo ser una persona en el mundo, qué es una vida buena, cómo interactuar con los demás y qué aspectos de las situaciones requieren más atención y capacidad de procesamiento.*²⁷

Cristina B. Gibson, Martha L. Maznevski y Bradley L. Kirkman [(2009)], p. 48

III.2. Una Cultura Organizativa Abierta a la Confiabilidad Situacional

Excede el alcance de este trabajo profundizar en la cuestión de cómo la cultura de cada organización, además de su historia, es única, más allá de constatar que es propio de la originalidad de cada ser humano no darse por satisfecho con estimar el resultado de su interacción social sólo como diferenciado en apariencia y querer creer que es tan irrepetible como él mismo, pese a ciertas similitudes observables en algunas de sus manifestaciones. Confirmamos, no obstante, que no hay tal cosa como una cultura organizativa ideal, pues cada una de ellas responde de forma presumiblemente diferente y con variable grado de éxito a las características del entorno y al impulso interno de la estrategia de la organización, condicionando la interacción social entre sus miembros y su experiencia conjunta ante la necesidad de afrontar y resolver conjunta y continuamente muchos de los interrogantes y problemas que presenta el desarrollo de la misión organizacional –dónde se quiere estar en el futuro, la manera adecuada de avanzar en esa dirección y qué hacer si se llega allí– y, lo que no es menos importante, de justificar la propia razón de ser –el *ethos*– de la organización. *Ethos* que explicaría, en la comunidad que es la organización, aquello que estamos haciendo juntos y que –en un tono, definitivamente, más informal– ayudaría a responder también a la pregunta de por qué, como organización, tendrían que habernos ‘inventado’ si no existiésemos ...

Con el transcurso del tiempo y el progreso en el proceso de aprendizaje compartido, la cultura puede llegar a consolidarse suficientemente o no, suponiendo este último escenario un riesgo real para la supervivencia de la organización. Aunque de afianzarse, no lo hará sin verse afectada en algún momento por: fracasos de toda índole en la comunicación; muy poco edificantes episodios de manipulación de la información y reinterpretación de la realidad; desequilibrios y contradicciones; y la presencia –bajo un pretendido y a veces incluso asfixiante consenso– de ambigüedades, paradojas, alguna que otra interesada reescritura de la historia y sorprendentes explicaciones de lo inexplicable. A lo cual se añade, particularmente en “*las organizaciones de mayor tamaño*”, la siempre latente pulsión, descrita por Howard E. Aldrich y Martin Ruef, “*a la fragmentación del significado que la complejidad introduce, creando islas separadas de significado dentro de la propia estructura. Por su parte, estas islas separadas pelean por el control de los recursos.*”²⁸ Una dinámica que, de desbocarse, derivaría en el escenario extremo que estos autores describen, parafraseando a Joanne Martin y ella a su vez a Peter L. Berger, con una frase lapidaria: “*La cultura no [sería entonces] una isla de claridad en una jungla de ausencia de significado – sino la propia jungla.*”²⁹

²⁷ [...] cultures provide insight into how to be a person in the world, what makes for a good life, how to interact with others, and which aspects of situations require more attention and processing capacity. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 48 (Traducción del autor)

²⁸ Larger organizations must then cope with the fragmentation of meaning that their complexity introduces, creating separate islands of sense-making within the larger structure. In turn, the separate islands exacerbate struggles for control of resources. Aldrich, H. E. y Ruef, M. [1999(2006)], p. 125

²⁹ Culture is not the island of clarity within a jungle of meaninglessness – it is the jungle itself. Aldrich, H. E. y Ruef, M. [1999(2006)], p. 126

Se crea así en el proceso de configuración de la cultura, en el mejor de los casos, una estimulante visión aspiracionalmente congruente y compartida, *“enfaticando objetivos ideológicos distantes más que beneficios tangibles inmediatos”*³⁰, que contribuye a orientar decisiones y acciones no menos que a estabilizar la conducta colectiva de la organización. La cultura proporciona a sus miembros, entre otros elementos, un entendimiento común y muchas veces tácito de los problemas prioritarios y los valores relevantes; de lo que es aceptable y deseable y de lo que no lo es; del proceso de asignación del estatus³¹ y de las atribuciones del poder; además de ritos, costumbres y normas sociales de conducta. Todas estas referencias refuerzan el sentido de pertenencia y la autoestima de los integrantes de la organización, les cohesiona y diferencia del entorno hasta perfilar en mayor o menor medida una identidad colectiva, un ‘nosotros’ delimitado étnicamente³², que aspira a resultar reconocible interna y externamente. Las nuevas incorporaciones, seleccionadas tomando hasta cierto punto en consideración su potencial compatibilidad o afinidad con la cultura de la organización, pasan por una fase –con aspectos formalizados y también implícitos– de adaptación y socialización, que pretende prevenir el desalineamiento y en el transcurso de la cual se comparte con los nuevos miembros las convicciones y los valores imperantes en la organización, las actitudes y conductas esperadas y las censurables, junto con las aspiraciones compartidas que intentan caracterizar a la organización por sí misma y a través de sus miembros.

La cultura organizativa, una vez suficientemente consolidada, presenta una notable estabilidad acompañada de una previsible falta de flexibilidad y de una característica resistencia al cambio; una inercia que no debiera sorprender, pues la cultura ofrece una imprecisa pero fascinante ilusión de estabilidad y permanencia, lo cual contribuye a la reducción de la incertidumbre y de la vulnerabilidad percibidas por los miembros de la organización. Alterar alguno de los aspectos definitorios de una cultura, incluso cuando son motivados para facilitar una evolución acorde con el propio desarrollo de la organización y en respuesta a un irrenunciable intento de adaptación a la permanente transformación del entorno, puede llegar a requerir, con independencia de la oportunidad³³ de la iniciativa, un más o menos profundo pero siempre *“psicológicamente doloroso”*³⁴ cambio cultural –proceso ocasionalmente conocido bajo los eufemismos de ‘transformación cultural’, ‘readecuación estrategia-cultura’ o, en su variante marinera, ‘golpe de timón’– que, además de a la identidad colectiva, también puede afectar a las individuales. Un cambio que, dependiendo de su magnitud, no cabría esperar que pudiese suceder bajo un escenario de continuidad en el liderazgo, si

³⁰ The vision should emphasize distant ideological objectives rather than immediate tangible benefits. Yukl, G. [1998(2013)], p. 89 (Traducción del autor)

³¹ Definimos el estatus como la posición relativa de un individuo en un grupo basada en el prestigio, el honor y la deferencia [...] el estatus se consigue en un proceso continuo. [...] las contribuciones a los objetivos del grupo incrementan el estatus del contribuyente si estas contribuciones son presentadas como motivadas por [y en beneficio de] el grupo. [...] mientras que el fallo en el ejercicio de la sanción tiene el efecto contrario.

We define status as an actor’s relative standing in a group based on prestige, honour, and deference [...] status is achieved in an ongoing process. [...] contributions to group goals will increase the contributor’s status if those contributions are presented in a group-motivated way. [...] while failure to sanction has the reverse effect. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 98 (Traducción del autor)

³² *La empresa es una etnia*. Etnia es la identidad cultural de una organización, comunidad o pueblo. Toda colectividad organizada está aglutinada por su cultura, en la que se basa toda interacción grupal estable. Aguirre, A. [(1994)], p. 17

³³ El principio a seguir no consiste en lanzarse a un “cambio cultural” antes de conocer cuál es la cuestión o el problema que motiva el cambio, y entonces [...] entender el proceso de cambio que supondría llevar a cabo los “cambios culturales”.

The principle is not to engage in “culture change” before we know what problem or issue is motivating the change, and then [...] understand the change process that would be involved in making “culture changes.” Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], pp. 226-227 (Traducción del autor)

³⁴ Los cambios en las presunciones básicas de la cultura siempre requieren un periodo de desaprendizaje que es psicológicamente doloroso.

Changes in the basic assumptions of the culture always require a period of unlearning that is psychologically painful. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 238 (Traducción del autor)

nos atenemos al protagonismo del líder en el alumbramiento y orientación de la cultura organizativa, salvo que este se autoindujese un trastorno de identidad disociativo ... y / o disfrutase de capacidades cuasi-olímpicas en la permanente conducción del cambio cultural. Transformar profundamente la cultura de una organización, aunque responda a una razón tan poderosa como un replanteamiento estratégico de calado, pues pocas cosas hay más importantes para asegurar la efectiva implantación de una nueva estrategia que su compatibilidad con la cultura –aunque, según los Schein, “*la estrategia es una parte integral de la cultura*”³⁵–, equivale en el extremo a asumir el riesgo de la autodestrucción controlada de la identidad de la organización para convertirla en otra distinta – y no pocas veces sólo eso consigue³⁶. Problemática esta que, sin ir más lejos, se manifiesta en cualquier proceso de absorción o fusión entre dos organizaciones y en el transcurso del cual lo que suele suceder es que se opta por permitir que una cultura desplace a la otra –junto a muchos de los portadores de la cultura ‘perdedora’ ahora ya considerados una cuasi ‘minoría étnica’–, frente a la prometedora aunque más arriesgada alternativa que supondría crear una tercera cultura por la vía de la refundación simbólica y como resultado de la selectiva integración de las dos preexistentes.

Todo lo anteriormente expuesto pone de manifiesto el potencial de la cultura organizativa como elemento facilitador de una conducta situacionalmente confiable por parte de sus integrantes y por tanto promotora de la confianza razonada en los términos descritos por Martin Hartmann:

*[...] hablar de una práctica o cultura de la confianza describe formas de comportamiento y estilos de vida que hacen posibles actos individuales de confianza y de confiabilidad. El punto fundamental no es que fuera de dichas prácticas no sea posible confiar o que dichas prácticas proporcionen una seguridad absoluta en relación con la confiabilidad de los demás [...]. El concepto de práctica en este contexto debe ayudar a identificar los requisitos colectivos de los actos de confianza individuales [...].*³⁷

*La práctica existe en tanto se mantenga la congruencia entre las supuestas y las reales cualidades de la confiabilidad, una congruencia que pueda ser remitida a la existencia de convenciones o instituciones en cuyo marco tanto la disposición a confiar como la confiabilidad se tengan por intrínsecamente valiosas.*³⁸

Métricas, como el “*Indicador de Confianza*” de Robert Levering, tratan de medir la confianza en y dentro de la organización basándose en la valoración que los empleados atribuyen a la confianza en sus líderes, a la credibilidad de la dirección, al respeto y a la justicia internos, a lo cual se añade el

³⁵ Los análisis organizacionales que muestran en cajas separadas la “cultura” y la “estrategia” incurrir en un error conceptual fundamental. La estrategia es una parte integral de la cultura.

Organizational analyses that show separate boxes for “culture” and “strategy” are making a fundamental conceptual error. Strategy is an integral part of the culture. Schein, E. H. y Schein, P. A. [1984(2017)], p. 123 (Traducción del autor)

³⁶ Aunque la cultura de una organización no pueda ser formulada, sin que se hagan visibles intenciones, intereses y conflictos, lo que sí puede suceder llegado el momento oportuno es que sea dañada de forma espectacular.

Wenn eine Organisationskultur nicht formuliert werden kann, ohne dass Intentionen, Interessen und Konflikte sichtbar werden, so kann sie doch, „wenn die Zeit reif ist“, auf spektakuläre Weise verletzt werden. Luhmann, N. [(2000)], p. 247 (Traducción del autor)

³⁷ [...] die Rede von einer Praxis oder einer Kultur des Vertrauens kollektive Umgangsformen und Lebensweisen beschreibt, die einzelne Akte des Vertrauens und der Vertrauenswürdigkeit ermöglichen. Der Punkt ist dabei nicht, dass wir ausserhalb solcher Praktiken überhaupt nicht vertrauen können oder dass diese Praktiken absolute Gewissheit gewähren mit Blick auf die Vertrauenswürdigkeit anderer. [...] Der Begriff der Praxis soll dabei in diesem Zusammenhang dazu beitragen, die kollektiven Voraussetzungen individueller Vertrauensakte in den Blick zu bekommen [...]. Hartmann, M. [(2011)], pp. 304-305 (Traducción del autor)

³⁸ Die Praxis existiert so lange eine Kongruenz zwischen praktisch supponierten Eigenschaften der Vertrauenswürdigkeit und realen Eigenschaften der Vertrauenswürdigkeit besteht, die sich auf die Existenz von Konventionen oder Institutionen beziehen lässt, in deren Rahmen sowohl die Einstellung des Vertrauens als auch die der Vertrauenswürdigkeit als intrinsisch wertvoll gelten. Hartmann, M. [(2011)], p. 318 (Traducción del autor)

orgullo por su trabajo y la satisfacción en la relación con los compañeros. De forma muy similar contemplan esta temática otros indicadores, entre los que también se cuenta el ya mencionado “*Inventario de la Confianza Organizacional*”. Y es que, esencialmente, y en ello la literatura converge sin discrepancias dignas de mención, si se aspira a que la confiabilidad se establezca como elemento integral y principio orientador de la cultura organizativa, además de convertirse en una expectativa generalizada respecto del común de los miembros de la organización –a que se cree un “*clima de confianza en [el interior de] la organización*”³⁹– en reconocimiento de los límites del poder y el control como mecanismos capaces de sustentar de forma efectiva la colaboración, la cultura organizativa se ha de caracterizar entonces por la perseverante y paciente aspiración de alcanzar: un liderazgo situacionalmente confiable y razonadamente confiado; la presencia de una visión, misión y valores compartidos sin detrimento de la diversidad y la inclusión; la penalización de la conducta oportunista; el cumplimiento de los compromisos y la coherente argumentación cuando estos necesitan ser revisados; la tolerancia al error imprevisible y del cual se debe aprender cómo mejorar, que no a la incompetencia negligente; el fomento del aprendizaje y del crecimiento profesional y personal; el apoyo a la iniciativa, a la delegación y al trabajo en equipo, no menos que la exigencia de la responsabilidad personal; el respeto mutuo inseparable del trato digno; la justicia tanto procedimental como distributiva y el reconocimiento del mérito; la transparencia, la comunicación abierta que permite gestionar constructivamente el desacuerdo y el conflicto, y el proactivo intercambio de información relevante y conocimiento significativo; el diálogo sincero, la lealtad y el genuino interés por el bienestar de los demás; en resumen, la búsqueda de la excelencia profesional y la integridad personal que, entendidas en toda su amplitud, resultan inseparables. Una “*cultura de la confianza*” que Sally Bibb y Jeremy Kourdi también identifican como una “*cultura del consenso [...] en la cual las personas hacen las cosas voluntariamente*”⁴⁰ y que Martin K. W. Schweer describe en esencia como de la autenticidad, pues “*el criterio de la autenticidad es sobresalientemente significativo, porque sólo si los valores organizativos relevantes para la confianza son efectivamente vividos pueden ser comunicados de forma creíble a largo plazo, y así puede establecerse entonces la confianza de forma sostenible.*”⁴¹ Autenticidad que resuena también gravemente en la siguiente reflexión de Michael Bangert: “*En las relaciones interpersonales, las medidas que promueven la confianza basadas en meras intervenciones cosméticas provocan un duradero efecto distorsionador, cuando no destructivo, ya que la personalidad de los interlocutores se limita con cada verdad parcial, se descompone con la verdad simulada.*”⁴²

³⁹ Aquí nosotros definimos el clima de confianza en una organización como la actitud de los miembros de la organización relativa a la confiabilidad del ‘otro’ generalizado, esto es, de todos los miembros de la organización.

Here we define the trust climate of an organization as the attitude of organizational members concerning the trustworthiness of the generalized ‘other’, that is, of all members of the organization. Weibel, A. y Six, F. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2013)], p. 72 (Traducción del autor)

Por ello concluimos que cooperación y coordinación son dos facetas distintas de la colaboración interorganizacional.

Thus, we conclude that cooperation and coordination are two distinct facets of inter-organizational collaboration. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 131 (Traducción del autor)

⁴⁰ *A culture of consensus not force.* [...] Trusting cultures are ones where people do things willingly. Bibb, S. y Kourdi, J. [(2004)], p. 121 (Traducción del autor)

⁴¹ Das oben genannte Kriterium der Echtheit ist vor allem deshalb bedeutsam, da nur tatsächlich gelebte vertrauensrelevante organisationale Wertorientierungen auch wirklich langfristig glaubwürdig kommuniziert werden, und auf diese Weise kann dann nachhaltig Vertrauen etabliert werden. Schweer, M. K. W. (Editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M.) [(2011)], p. 110 (Traducción del autor)

⁴² In zwischenmenschlichen Beziehungen haben vertrauensbildende Massnahmen, die sich auf kosmetische Interventionen beschränken, dauerhaft eine störende bzw. zerstörende Wirkung, denn die Persönlichkeit der Kommunikationspartner wird durch jede partielle Unwahrheit eingeschränkt bzw. durch vorgespilte Wahrheit zersetzt. Bangert, M. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 210 (Traducción del autor)

Robert Galford y Anne Seibold, aunque también resaltan las bondades de la presencia de la confianza entre los integrantes de la organización⁴³, abordan este tema desde una óptica diametralmente opuesta para llegar a similares conclusiones. Estos autores identifican lo que dan en denominar como “*enemigos de la confianza*”⁴⁴ en la organización, entre los que se cuentan notablemente los siguientes:

- Los “*mensajes [y acciones] inconsistentes*”⁴⁵, tanto internamente como con el entorno de la organización, sintomáticos de falta de claridad en las prioridades y de alineación con los objetivos, entre los que también se cuentan los compromisos incumplidos sin justificación conocida ni explicación alguna.
- Los “*estándares inconsistentes*”⁴⁶, “*benevolencia mal entendida*”⁴⁷ y “*falsas evaluaciones del desempeño*”⁴⁸, que denotan falta de coherencia en los criterios y se manifiestan en decisiones y tratamientos arbitrarios que pueden llegar al extremo de negar lo que en justicia corresponde y de tolerar lo inadmisibles.
- El “*fallo en la confianza en los demás*”⁴⁹, que estos autores atribuyen a la incapacidad de ciertos perfiles para apreciar las competencias y habilidades de los demás y que Bibb y Kourdi califican como “*cinismo [que] es el rechazo a confiar [y que] es diferente del escepticismo, que está relacionado con no ser crédulo.*”⁵⁰
- “*Los elefantes en el recibidor*”⁵¹, entendiendo por tales los problemas inenarrables, los vergonzosos secretos a voces y un amplio surtido de pequeñas y también algunas grandes miserias que nadie remedia y que se pretenden ignorar en público para ser diseccionadas por todos en privado.
- Los “*rumores en el vacío*”⁵² que obedecen a la sospecha generalizada de que algo importante para la organización sucederá o está teniendo lugar, pero se deja que ese vacío de información se llene con rumores desestabilizadores en vez de con información fidedigna, por limitada que esta tenga que ser dadas las circunstancias.
- La “*falta de rentabilidad consistente*”⁵³ que alimenta la incertidumbre y los temores sobre el futuro especialmente ante la falta de una toma de postura pública y de información realista por parte de la dirección respecto del diagnóstico de la situación y de las acciones en marcha y previstas para reconducirla.

A los anteriores aspectos, Bibb y Kourdi añaden “*el miedo*”: “*Las culturas bajas en confianza se caracterizan por el miedo al jefe, el miedo a cometer un error por sus repercusiones y el miedo a perder el trabajo. El tipo de conducta que uno ve en estas culturas es la precaución [extrema] y la ausencia de*

⁴³ Si las personas confían las unas en las otras y en sus líderes, serán capaces de resolver los desacuerdos. Tomarán riesgos de forma más inteligente. Trabajarán más duro, permanecerán con la empresa más tiempo, contribuirán con mejores ideas, y se esforzarán más de lo que nadie tiene derecho a exigir.

If people trust each other and their leaders, they'll be able to work through disagreements. They'll take smarter risks. They'll work harder, stay with the company longer, contribute better ideas, and dig deeper than anyone has a right to ask. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 90 (Traducción del autor)

⁴⁴ The Enemies of Trust. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 89 (Traducción del autor)

⁴⁵ Inconsistent Messages. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 90 (Traducción del autor)

⁴⁶ Inconsistent Standards. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 91 (Traducción del autor)

⁴⁷ Misplaced Benevolence. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 91 (Traducción del autor)

⁴⁸ False Feedback. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 91 (Traducción del autor)

⁴⁹ Failure to Trust Others. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 92 (Traducción del autor)

⁵⁰ Cinism is a refusal to trust. [...] It is different from scepticism, which is about not being gullible. Bibb, S. y Kourdi, J. [(2004)], p. 124 (Traducción del autor)

⁵¹ Elephants in the Parlor. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 92 (Traducción del autor)

⁵² Rumors in a Vacuum. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 92 (Traducción del autor)

⁵³ Consistent Corporate Underperformance. Galford, R. y Seibold, A. [(2003)], p. 92 (Traducción del autor)

toma de riesgos, acompañadas de la aceptación pasiva y la falta de cuestionamiento de la autoridad.”⁵⁴

Otra posible aproximación, más conceptual, al fenómeno de la cultura organizativa promotora de la confiabilidad y facilitadora de la confianza de y entre sus integrantes, nos la puede proporcionar el concepto de la “*confianza interpersonal en las relaciones de trabajo en las organizaciones*”⁵⁵ de Six, basado en la teoría de señalización relacional (RST)⁵⁶, inicialmente propuesta por Lindenberg, en un intento de este último autor de solventar las carencias que presenta la teoría de la acción basada en la elección racional. La señalización relacional presupone que la conducta humana en el contexto de las relaciones interpersonales está orientada a la consecución de metas bajo restricciones, a la vez que está condicionada, que no determinada, por un marco social. La importancia de esta última consideración la ponen de manifiesto Six y Arndt Sorge al constatar que:

La construcción de la confianza interpersonal es un proceso interactivo en el cual los individuos aprenden o desaprenden a establecer y mantener la confiabilidad, en un entorno organizacional dado (contextual y estructural), y sujeto a políticas que directa o indirectamente, positiva o negativamente, sancionan la construcción de confianza personal. Unas intenciones conductuales estables pueden ser estimuladas por duraderas políticas, estructuras y marcos contextuales.⁵⁷

Podemos suponer la racionalidad utilitarista implícita en la primera de estas dos premisas, la consecución de una meta determinada, condicionada por las limitaciones a la racionalidad, al igual que por la necesidad de priorizar y reevaluar con frecuencia muy distintos objetivos, algunos de ellos potencialmente en conflicto. En cuanto al marco social, Lindenberg explica que “*es un proceso que guía la atención selectiva y se activa por una meta relevante*”⁵⁸ y establece que “*no puede ser elegido intencionadamente, ya que [el marco] es producto de la meta predominante y del contexto social*”⁵⁹. Este autor identifica tres marcos sociales generales o “*maestros*”⁶⁰, que son: el “*marco hedonista*”⁶¹ orientado a la mejora del bienestar en el presente; el “*marco de la ganancia*”⁶² enfocado al propio beneficio o al incremento de recursos de todo tipo y no necesariamente en el corto plazo; y el “*marco normativo*”⁶³, cuyo objetivo es actuar contextualmente de forma apropiada sin anteponer las emociones o las consecuencias para uno mismo. Estando dirigidos los dos primeros a satisfacer el propio interés, mientras que el tercero –de menor prioridad que el segundo y este que el primero– se orienta hacia el desarrollo de una relación social mutuamente satisfactoria alejada de conductas oportunistas. Según Lindenberg, una organización que promueva el marco de la ganancia es cierto que

⁵⁴ *Fear*. Low-trust cultures are characterised by fear of the boss, fear of making a mistake because of the repercussions and fear of losing one’s job. The sort of behaviour that you see in such cultures is caution and lack of risk-taking, along with passive acceptance and lack of challenge to authority. Bibb, S. y Kourdi, J. [(2004)], p. 124 (Traducción del autor)

⁵⁵ The focus is on interpersonal trust in work relations within organizations. Six, F. [(2007)], p. 285 (Traducción del autor)

⁵⁶ Conocida también por sus siglas en inglés ‘RST’ correspondientes a “Relational Signaling Theory”.

⁵⁷ Interpersonal trust building is an interactive process in which individuals learn or unlearn to establish and maintain trustworthiness, under given organizational (contextual and structural) settings, and subject to policies directly or indirectly, positively or negatively sanctioning the building of interpersonal trust. Stable intentions for behaviour can be stimulated by durable policies, structures and contextual settings. Six, F. y Sorge, A. [(2008)], p. 859 (Traducción del autor)

⁵⁸ A *frame* is a process that guides selective attention and it is ‘triggered’ by a salient goal [...]. Lindenberg, S. M. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 41 (Traducción del autor)

⁵⁹ One cannot choose a frame intentionally; it is a product of the main goal and the social context. Six, F. [(2007)], p. 290 (Traducción del autor)

⁶⁰ [...] there are three frames that can be considered so general [...] I call them master frames. Lindenberg, S. M. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 45 (Traducción del autor)

⁶¹ [...] the *hedonic frame*. Lindenberg, S. M. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 45 (Traducción del autor)

⁶² [...] the *gain frame*. Lindenberg, S. M. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 45 (Traducción del autor)

⁶³ [...] a *normative frame*. Lindenberg, S. M. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 45 (Traducción del autor)

propiciará comportamientos con mayor iniciativa que en un marco normativo, pero entonces: “El individuo ‘viajará sin pagar’ siempre que pueda y será un mercenario cuando deba y un oportunista siempre que le resulte posible.”⁶⁴ Según este autor, es posible mantener una coexistencia equilibrada entre los marcos de la ganancia y el normativo con base en el posicionamiento de fondo de cualquiera de ellos respecto del otro y la exclusión controlada del marco hedonista, pero se escapa al alcance de este análisis verificar cómo y bajo qué condiciones tan sofisticado y dinámico ejercicio –también conocido como ‘solidaridad débil’– resultaría puntualmente viable y sostenible. Aunque queda patente, en base a lo anterior, el valor de una cultura organizativa en la cual, sin detrimento del foco en la contribución personal a la consecución de los objetivos comunes, se pongan en valor de forma estable los atributos de un marco normativo.

La prevalencia en caso de conflicto de los marcos egoístas es lo que, según Six y Sorge, lleva a *ego* a buscar y eventualmente registrar “señales relacionales”⁶⁵ o indicios predominantes –aunque en variable medida manipulables– en la conducta de *alter*, que identifiquen con la menor ambigüedad posible el tipo de marco aplicado por este último, que es tanto como decir, la naturaleza de la relación buscada. Six supone entonces que, ante la ausencia y presencia de señales relacionales de *alter* interpretables por *ego* como originadas por la presencia preponderante de un marco de referencia normativo orientado al desarrollo de una relación mutuamente satisfactoria, *ego* desarrollará su confianza en *alter* y viceversa. Este autor propone en consecuencia la existencia de una preferencia conjunta asociada a la “resonancia del marco”, pues “los individuos es más probable que actúen desde un marco normativo si las personas en su entorno también lo hacen evitando cualquiera de los marcos egoístas.”⁶⁶ Lo cual lleva a concluir a Six que la construcción de la confianza intra-organizacional “es un proceso recíproco en el que las dos partes están implicadas interactivamente construyendo la confianza”⁶⁷ como resultado de una dinámica basada en la información de retorno que admite un desarrollo tanto favorable como crítico: “Y puesto que el proceso de construcción de la confianza es interpersonal, cada uno es simultáneamente quien confía y en quien se confía, ambas partes necesitan [se benefician] de orientar sus acciones en base a un estable marco normativo.”⁶⁸

Cabe resaltar también la similitud entre la lógica de la resonancia del marco con las iniciativas atribuidas al “maximizador restringido”⁶⁹ de David Gauthier, en un intento de este autor por combinar una ética kantiana con la consideración de las consecuencias de las propias acciones en los demás. Esta figura, en vez de adoptar una estrategia maximizadora de su utilidad o intereses toma, además de los suyos, también en consideración los de los demás; de tal suerte, que considera que el resultado óptimo es aquel que no puede ser mejor para nadie si no es a costa de empeorar la posición de

⁶⁴ The individual will be a free-rider where they can and a mercenary where they must and an opportunist wherever possible. Lindenberg, S. M. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 47 (Traducción del autor)

⁶⁵ Las señales relacionales son ‘pistas conductuales que nos permiten inferir el interés de los demás en mantener una relación social mutuamente satisfactoria con nosotros’ [...].

Relational signals are ‘behavioural clues that allow us to make inferences about other people’s interest in maintaining a mutually rewarding social relationship with us’ [...]. Six, F. y Sorge, A. [(2008)], p. 860 (Traducción del autor)

⁶⁶ [...] individuals are sensitive to the frames of those around them: there is “frame resonance”. Individuals are more likely to act from a normative frame if people around them act from such a frame rather than a self-interested frame. Six, F. [(2007)], p. 290 (Traducción del autor)

⁶⁷ [...] interpersonal trust-building is a reciprocal process in which both parties are involved interactively in building trust. Six, F. [(2007)], p. 290 (Traducción del autor)

⁶⁸ And since in interpersonal trust-building each individual is simultaneously trustor and trustee, both individuals need their actions to be guided by a stable normative frame. Six, F. [(2007)], p. 292 (Traducción del autor)

⁶⁹ Distinguimos entre la persona que está dispuesta a maximizar directamente su satisfacción o a lograr su interés en las elecciones particulares que haga, y aquella otra persona que está dispuesta a acatar las restricciones morales mutuamente ventajosas, con la condición de que espera un acatamiento similar por parte de los demás. Esta última persona es lo que llamamos un maximizador restringido. Gauthier, D. [1986(2000)], p.32

alguien⁷⁰, reconociendo así que con carácter general se prefiere la expectativa⁷¹ de cooperación voluntaria en términos justos. Esto proporciona a los maximizadores restringidos oportunidades adicionales para cooperar entre ellos en comparación con los denominados maximizadores directos, que actúan desde marcos relacionales egoístas. Si bien resulta un tanto inquietante, la capacidad atribuida al mencionado individualista maximizador restringido para desdoblar⁷² su personalidad y alternar selectivamente su conducta entre la de un decisor guiado exclusivamente por un cálculo estrictamente instrumental y la propia de un autónomo perfil kantiano comprometido decidida y unilateralmente –en tanto no cambien las premisas que dieron pie al imperativo categórico en cuestión ...⁷³– con el cumplimiento del deber.

La similitud entre los maximizadores restringidos y aquellos que actúan desde un marco normativo llega hasta el punto de que ambas figuras comparten la necesidad de potenciar su habilidad para identificar a sus iguales, incluso entre aquellos que únicamente aparentan serlo, pues de lo contrario serán explotados⁷⁴ por los egoístas maximizadores directos en vez de disfrutar de las ventajas de intercambios adicionales y la exposición a menores costes de transacción. Esta necesidad de identificar a sus pares, la comparten también con la tipología de los *“asociados comerciales fuertemente confiables”* descritos por Barney y Hansen, quienes recurren a señales de fuerte confiabilidad que han de mostrar, según estos autores, dos propiedades: *“deben correlacionar (siendo costosas de desarrollar) con el nivel real de fuerte confiabilidad propio del potencial asociado comercial; y deben ser menos costosas de generar para asociados que realmente son fuertemente confiables que para aquellos que sólo dicen serlo.”*⁷⁵ Ejemplos de dichas señales son: la transparencia, facilitando las comprobaciones eventualmente requeridas por la otra parte; la realización unilateral y anticipada de inversiones idiosincrásicas; la reputación de fuerte confiabilidad – pese al riesgo de que la fuerte confiabilidad identificada en el otro sea el resultado de la ausencia de incentivos suficientes hasta el momento para haber dejado de serlo; ... Adicionalmente, la densidad de la red social –la proporción de contactos bilaterales establecidos en la misma– viene a compensar hasta cierto punto el

⁷⁰ [...] nos vemos obligados a restringir la posición negociadora inicial, mediante una estipulación que prohíba mejorar la posición de alguno de los negociadores mediante una interacción que empeore la posición de otro. Ninguna persona debería estar en peores circunstancias en la posición negociadora inicial de lo que estaría en un contexto no social carente de interacción. Gauthier, D. [1986(2000)], p. 33

⁷¹ Su disposición a cooperar [del maximizador restringido] es condicional, depende de la expectativa que el individuo tenga del beneficio que ha de obtener comparado con la utilidad que le cabría esperar de una situación en la que nadie cooperara. De modo que ese individuo debe estimar la probabilidad de que las demás personas implicadas en la futura práctica o interacción actúen de manera cooperativa y calculadora, no la utilidad que podría esperar si todos cooperarán, sino la utilidad que podría esperar si él cooperara atendiendo a la estimación que hizo de la probabilidad de que los demás también cooperen. Sólo si esta utilidad es mayor que la que cabría esperar de la no cooperación universal, la disposición condicional a restringir la búsqueda del propio interés se manifestaría realmente en la decisión de basar las acciones en una estrategia cooperativa conjunta. Gauthier, D. [1986(2000)], p. 227

⁷² [...] un individualista que sea un egoísta filosófico no puede tener una razón interna para dejar de serlo ni puede existir razón externa que le mueva en este sentido, y un individualista que no sea un egoísta filosófico puede, en principio, ser un kantiano.

[...] an individualist who is a philosophical egoist can neither have an internal reason to cease being one nor be moved by an external reason, and an individualist who is not a philosophical egoist can, so far, be a Kantian. Hollis, M. [(1998)], p.109 (Traducción del autor)

⁷³ Lo cual remite a la conocida discusión respecto de la línea divisoria entre los imperativos hipotéticos y categóricos que proporciona una inusitada ‘flexibilidad’ al decisor kantiano a la hora de establecer cuál es su deber, excepciones al mismo incluidas.

⁷⁴ Evidentemente, los maximizadores restringidos a veces, al estar dispuestos al acatamiento, pierden, pues pueden actuar de manera cooperativa en la errada esperanza de reciprocidad de los demás que, en cambio, se benefician a expensas de ellos. Gauthier, D. [1986(2000)], p.32

⁷⁵ Signals of strong form trustworthiness must have two properties: (1) they must be correlated with the underlying (but costly to observe) actual level of strong form trustworthiness in a potential exchange partner; and (2) they must be less costly to exchange partners that are actually strong form trustworthy than they are to exchange partners that only claim they are strong form trustworthy. Barney, J. B. y Hansen, M. J. [(1994)], p. 187 (Traducción del autor)

riesgo del colapso de la cooperación en su seno ante una excesiva presencia de ‘maximizadores directos no fuertemente confiables actuando desde un marco egoísta’ que resultan difícilmente identificables ex-ante, pues facilita, tanto su posible identificación previa como su sanción posterior, si no han podido ser detectados con anticipación.

Otra forma más complementaria que alternativa de aproximarnos al fenómeno de la relación entre la cultura organizativa y la confiabilidad es profundizar en el protagonismo que autores como Donald L. Ferrin, Michelle C. Bligh y Jeffrey C. Kohles atribuyen a la confianza en la resolución del dilema social: *“La confianza es frecuentemente definida como la convicción o la seguridad que una parte tiene sobre las características de otra que pueden llevar a la primera a incrementar su disposición a asumir riesgos y de que [dichas características] pueden en última instancia ayudar a “resolver” el dilema social.”*⁷⁶ Y es que un déficit generalizado de confiabilidad situacional en una organización bien puede acentuar el problema de acción colectiva conocido, gracias a Garrett Hardin, como la tragedia de los bienes comunales; de tal suerte que la acción de muchos actuando de forma independiente y racional en su propio beneficio agota el recurso limitado y compartido –el bien comunal– cuya existencia a largo plazo a todos beneficia. Desde esta perspectiva, constatar que cada uno de los miembros de la organización individualmente considerado puede beneficiarse a corto plazo no siendo confiable y abusando de la confianza de los demás, debido a la asimetría real y temporal en la distribución de los beneficios y los costes de la acción no confiable, no debe llevar a ignorar que, alternativamente, todos sus integrantes se beneficiarán, aunque quizá no tanto como si individualmente hubiesen defraudado la confianza de los demás, si se comportan confiablemente contribuyendo a preservar el limitado y valioso recurso compartido que supone una cultura caracterizada por la generalización de una conducta situacionalmente confiable. El intento de racionalización del abuso de la confianza de los demás en la organización, aduciendo que el beneficio propio puede ser mucho mientras que el coste individual para todos los demás es negligible, no es más que un burdo intento de justificación de esta conducta parasitaria. En palabras de Sissela Bok, haciendo referencia a la confianza, aunque en realidad se refiere a la capacidad de poder confiar o a la confiabilidad: *“La confianza es un bien social a proteger tanto como el aire que respiramos o el agua que bebemos; y cuando es destruida, las sociedades quiebran y colapsan.”*⁷⁷

Por lo tanto, cabría esperar de la generalidad de los miembros de la organización, en condiciones normales, una preferencia por una cultura cuando menos de cooperadores condicionales, que son confiables si suponen de los demás: que lo son, que esperan que los otros lo sean y que pueden sancionar la conducta contraria; especialmente, si la conducta confiable obedece a una norma social, tal y como lo explica Cristina Bicchieri:

*[...] si interpretamos la situación como una en la que es conocido [también por cada decisor individual] que aplica una norma social. En este caso, si una persona tiene el tipo correcto de expectativas empíricas y normativas, preferirá cumplir con la norma aplicable en este contexto específico. [...] la identidad del grupo puede enfocar a sus miembros hacia [la observancia de] las normas del grupo, tales como la lealtad interna y la confianza [...].*⁷⁸

⁷⁶ Trust is often defined as a belief or confidence that one party has about another party’s characteristics that may increase willingness to take risks and ultimately help “solve” the social dilemma. Ferrin, D. L., Bligh, M. C. y Kohles, J. C. [(2007)], p. 469 (Traducción del autor)

⁷⁷ Yet trust is a social good to be protected just as much as the air we breathe or the water we drink. When it is damaged, the community as a whole suffers; and when it is destroyed, societies falter and collapse. Bok, S. [(1979)], p. 28 (Traducción del autor)

⁷⁸ This apparent inconsistency disappears, however, if we interpret the situation as one in which a social norm is known to apply. In this case, if one has the right kind of empirical and normative expectations, one will also prefer to conform to the

De esta manera, las normas sociales características de una determinada cultura contribuyen a orientar la intención estratégica de *alter* que informa su confiabilidad situacional, sustento de la confianza razonada de *ego*.

Cabe por último subrayar que la cultura de la organización –rico o pobre medio nutriente para las cualidades personales de la confiabilidad– es comparativamente mucho más eficaz cuando impacta negativamente en este sentido⁷⁹, es decir, mermando el fundamento de la confianza razonada que al contrario, lo cual refuerza la importancia de una cultura sana en este ámbito. Y si bien la cultura organizativa puede tener un notable impacto en el proceso de promover la confiabilidad de los miembros de la organización, cuando llega el momento de evaluar el alcance de la confiabilidad situacional ajena para decidir en qué medida confiar a alguien un objetivo en una situación y momento concretos, retornamos a la dinámica propia de la relación diádica intra-organizacional.

norm that is made salient in the specific decision context. [...] group identity may focus people on group norms, such as in-group loyalty and trust, [...]. Bicchieri, C. [(2005)], p. 141 (Traducción del autor)

⁷⁹ Este autor aún recuerda con asombro la deliberada incorporación, a modo de trastorno de personalidad paranoica colectivo y autoinducido, de una ambivalencia dentro de la cultura organizativa de una conocida multinacional centroeuropea. Esta característica cultural le fue descrita con indisimulado orgullo, cual ventaja competitiva, bajo el Leitmotiv de la ‘desconfianza constructiva’.

Por ello, la condición de miembro de la organización puede ser tomada prima facie como evidencia de que sus miembros están dispuestos a vivir de acuerdo con los códigos de conducta que los unen como grupo. Esto puede ser especialmente cierto en relación con las organizaciones que mantienen culturas fuertes, crean significativas barreras de entrada e imponen sustanciales costes de socialización a sus miembros.⁸⁰

Roderick M. Kramer, Marilyn B. Brewer y Benjamin A. Hanna (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 367

III.3. Los Grupos y las Expectativas de Confiabilidad

Afirman Gibson, Maznevski y Kirkman, que *“la cultura siempre importa, pero hay ciertas circunstancias en las cuales la cultura importa más y otras en las cuales la cultura importa menos”⁸¹*, atribuyendo esta potencial diferencia a consideraciones tales como la *“fortaleza de la situación”*, que remite a la *“claridad de las indicaciones del entorno y sociales para la conducta individual”⁸²*. Estos autores identifican tres fenómenos a través de los cuales la cultura afecta a la conducta individual, teniendo presente que, lógicamente, las personalidades individuales modulan de forma significativa la acción personal:

- La percepción *–“el proceso según el cual los individuos seleccionan, organizan [en esquemas cognitivos]⁸³ y evalúan estímulos del entorno exterior”⁸⁴*– que tiene como consecuencia, parafraseando⁸⁵ a Hall, incluso que podamos percibir algo inexistente y no lo hagamos con algo real.
- Las convicciones o creencias que, sin tener que ser ciertas ni serles atribuidas a todas ellas igual grado de veracidad o importancia y pudiendo estar en diversa medida interrelacionadas entre sí, están, según Martin Fishbein y Icek Ajzen, *“basadas en la observación directa, información externa, o en procesos de inferencia [y] proporcionan las bases para las actitudes,*

⁸⁰ Thus, organizational membership may be taken as *prima facie* evidence that other members of the organization are willing to live by the codes of conduct that bind them together as a group. This may be especially true with respect to those organizations that maintain strong cultures, create significant barriers to entry, and impose substantial socialization costs on their members. (Traducción del autor)

⁸¹ Culture always matters, *but there are certain circumstances in which culture matters more, and others in which culture matters less.* Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 60 (Traducción del autor)

⁸² Las situaciones fuertes son aquellas en las que las indicaciones del entorno y sociales para la conducta individual son claras, mientras que las situaciones débiles no presentan tal falta de ambigüedad en las guías para la conducta.

Strong situations are those in which environmental and social cues to behavior are clear, while weak situations do not present such unambiguous guides to behavior. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 59 (Traducción del autor)

⁸³ La información es organizada en marcos cognitivos o expectativas, denominados esquemas [...].

Information is organized into cognitive frameworks or expectations, called schemas [...]. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 50 (Traducción del autor)

[...] una de las principales finalidades de los esquemas cognitivos es el filtro de estímulos: los individuos tienden a prestar atención a los estímulos identificados como importantes según sus esquemas y a interpretar los estímulos de forma consistente con sus esquemas [...].

[...] one of the main purposes for cognitive schemas is to filter stimuli: individuals tend to pay attention to stimuli that are identified as important by their schemas and to interpret the stimuli in ways consistent with the schemas [...]. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 50 (Traducción del autor)

⁸⁴ Perception is the process by which individuals select, organize, and evaluate stimuli from the external environment [...]. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 50 (Traducción del autor)

⁸⁵ Hay que recordar, que lo que un organismo percibe se ve influenciado de cuatro formas distintas – por el estatus, la actividad, el contexto y la experiencia. Pero en el hombre hay que añadir otra dimensión crucial: la cultura.

Remember that what an organism perceives is influenced in four ways – by status, activity, setting, and experience. But in man one must add another crucial dimension: *culture*. Hall, E. T. [1976(1981)], pp. 100-101 (Traducción del autor)

[la valoración de] las normas subjetivas, y las percepciones de control, que conducen a su vez a las intenciones y a las acciones.”⁸⁶

- Los valores respecto de las conductas o estados de cosas sociales, que, según Gibson, Maznevski y Kirkman, “*guían la selección de los medios y los fines de acciones específicos, y sirven de criterio para evaluar los objetos, las acciones o los acontecimientos.*”⁸⁷

Adicionalmente, la presencia de los grupos dentro de la organización, con sus propias⁸⁸ dinámicas y subculturas junto con la cohesión⁸⁹ de sus miembros –proporcional a “*el bien colectivo que recibe el integrante, menos el bien colectivo que recibiría en el grupo que es la mejor alternativa, menos el propio coste de salida del grupo*”⁹⁰–, condicionan el impacto e influencia de la cultura que se manifiesta sobre la conducta individual de forma habitualmente continua, amplia, indirecta, recíproca y frecuentemente inconsciente.

Se utilizará la expresión ‘grupo’ o ‘equipo’ de manera prácticamente indistinta, pese a que en el ámbito organizativo cabe esperar que los perfiles y las actividades desarrolladas por los miembros de un grupo sean menos diferenciados entre sí, menos complementarios e interdependientes y requieran una menor cooperación interna en comparación con la situación que se da en un equipo. En este último, lo habitual es que la colaboración efectiva sea un objetivo fundamental y que, a diferencia de lo que puede suceder en el grupo, primen los objetivos compartidos. Probablemente, también sea mayor en un equipo: la solidaridad⁹¹ –que se da, consideraciones emocionales aparte, cuando algunos, muchos o todos sus “*integrantes producen [cooperativamente]⁹² bienes colectivos [materiales e intangibles] para el beneficio mutuo [y equitativo de todos ellos]*”⁹³–; el nivel de influencia y dependencia recíprocas; la polarización⁹⁴; la identificación colectiva; y el grado de diferenciación con el

⁸⁶ [...] based on direct observation, outside information, or inference processes, [...] they provide the basis for attitudes, subjective norms, and perceptions of control, which, in turn, lead to intentions and actions. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 223 (Traducción del autor)

⁸⁷ Values guide the selection of the means and ends of specific actions, and serve as criteria by which objects, actions, or events are evaluated. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 51 (Traducción del autor)

⁸⁸ [...] si las características del grupo son inconsistentes con la cultura, contrarrestarán el efecto directo de la cultura, y la relación entre la cultura y las conductas individuales parecerá que son débiles.

[...] if the group’s characteristics are inconsistent with the culture, they will counter the direct effect of culture, and the relationship between culture and individual-level outcomes will appear to be weak. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 56 (Traducción del autor)

⁸⁹ Es importante resaltar, que la cohesión es una propiedad de los individuos que son miembros del grupo, y no una propiedad del grupo mismo.

Importantly, cohesion is a property of actors who are group members, not a property of the group itself. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 71 (Traducción del autor)

⁹⁰ [...] the force of cohesion, q is the collective good received by i in i ’s group ($G_i n_c/n$), less the collective good i could receive in i ’s best alternative group ($G_j n_c/n$), minus c , the cost of the exit itself. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 71 (Traducción del autor)

⁹¹ [...] la solidaridad es una propiedad del grupo y no de sus miembros como individuos [...].

[...] solidarity is a property of the [...] group and not its members as individuals [...]. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 71 (Traducción del autor)

⁹² Definimos la solidaridad en base a la producción de bienes colectivos, no bienes individuales, porque sólo en la producción y / o distribución de los primeros es necesaria la cooperación.

We define solidarity by the production of collective goods, not individual goods, because only in their production and/or distribution is cooperation necessary. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 70 (Traducción del autor)

⁹³ A group is solidary if and only if members produce collective goods to their mutual advantage. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 67 (Traducción del autor)

⁹⁴ La polarización del grupo se refiere al proceso mediante el cual los juicios del grupo tienden a ser más extremos que los de sus integrantes individuales.

Group polarization refers to the process by which group judgements tend to be more extreme than the judgements of individual members. Gibson, C. B., Maznevski, M. L. y Kirkman, B. L. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 56 (Traducción del autor)

entorno. Dependiendo de las circunstancias, una configuración de grupo puede considerarse funcional y estable, mientras que en otros casos es posible que esta situación sea transitoria en tanto se desarrolla y consolida como equipo, aunque esto último no requiera, a nuestro entender, el requisito de la confianza incondicional entre sus miembros, como afirman⁹⁵ Jones y George. A priori, no se han de esperar características diferenciales entre el equipo y el grupo relativas a su estabilidad temporal pasada y esperada, nivel de autoridad de los integrantes o el número de ellos. Finalizamos este excursus, pospuesto hasta este momento en atención al tema que ahora nos ocupa, resaltando que consideramos el equipo o el grupo como el marco natural de las relaciones diádicas intra-organizacionales orientadas al desarrollo de los procesos en la organización, y suscribiendo la apreciación de Patrick Lencioni en el sentido de que: *“Las cinco disfunciones de un equipo son la ausencia de confianza, el miedo al conflicto, la falta de compromiso, la evasión de la responsabilidad y la desatención a los resultados.”*⁹⁶ Ausencia de confianza que este autor atribuye a *“la falta de voluntad de los miembros del equipo a ser vulnerables en el grupo [...] no siendo genuinamente abiertos entre sí sobre sus errores y debilidades”*⁹⁷.

En una pequeña organización o en un equipo dentro de ella, cabe la posibilidad de que se den relaciones diádicas entre muchos de sus integrantes con independencia tanto de su intensidad como de su orientación predominante, ya sea esta a la tarea, a la relación o al cambio, que en este último caso es tanto como decir a las dos primeras. Esta alta densidad en las relaciones, que conlleva un amplio conocimiento compartido sobre la presunta evaluación de las cualidades personales de la confiabilidad de cada cual, es considerada por muchos autores determinante en el desarrollo generalizado de la confianza. Sin embargo, coincidimos con Hardin en valorar este hecho de forma distinta: como un incentivo adicional para ser confiable⁹⁸ debido al amplio impacto reputacional que, facilitado por la mencionada densidad en las relaciones, sufrirá frente a un importante número de miembros del equipo quien decepcione o defraude de forma involuntaria o intencionada, respectivamente, la confianza depositada en él.

Conviene también tener presente que la continuidad en la pertenencia a una organización y la integración en equipos y grupos dentro de ella proporciona a cada uno de sus miembros, en variable medida, una identidad social compartida, un determinado estatus, al igual que una mayor alineación de sus valores⁹⁹, emociones¹⁰⁰, objetivos y acciones, además de un reforzado apoyo social¹⁰¹. En palabras de Bicchieri:

⁹⁵ [...] aunque la presencia de confianza condicional permite al grupo trabajar por un fin común, la existencia de confianza incondicional puede cambiar fundamentalmente la calidad de la relación de intercambio y convertir al grupo en un equipo.

[...] although the presence of conditional trust allows a group to work toward a common goal, the existence of unconditional trust can fundamentally change the quality of the exchange relationship and convert a group into a team. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p. 539 (Traducción del autor)

⁹⁶ [...] the five dysfunctions of a team [are] absence of trust [,] fear of conflict [,] lack of commitment [,] avoidance of accountability [and] inattention to results. Lencioni, P. [2002(2022)], p. 187 (Traducción del autor)

⁹⁷ [...] absence of trust [...] stems from the [team members] unwillingness to be vulnerable within the group [...] not genuinely open with one another about their mistakes and weaknesses [...]. Lencioni, P. [2002(2022)], p. 187 (Traducción del autor)

⁹⁸ Yo valoro las relaciones con otros que pueden reaccionar negativamente a mi violación de tu confianza. Porque mi reputación es valiosa para mí en mis otras relaciones, yo encapsulo tus intereses en los míos hasta cierto punto. I value relationships with others who might react negatively to my violation of your trust. Because my reputation is valuable to me in my further relationships, I encapsulate your interests in my own to some extent. Hardin, R. [2002(2004)], p. 22 (Traducción del autor)

⁹⁹ [...] la hipótesis de los valores culturales [asume] que la confianza social está basada en la similaridad de valores: las personas tienden a confiar en otras personas e instituciones que ‘cuentan historias’ expresando valores actuales sobresalientes, historias que interpretan el mundo de la misma manera que ellos lo hacen. Y esta es quizá la más importante implicación de la hipótesis de los valores culturales – que la confianza social tiende a ser un fenómeno intragrupo. Los individuos están inclinados a confiar dentro de las fronteras del grupo y desconfiar fuera de ellas.

*Categorizar una situación como ‘nosotros’ versus ‘ellos’ activará conocidos guiones de conducta relativos a la lealtad debida a los miembros del grupo y a la confianza. Si, como yo propongo, las normas sociales están incorporadas en guiones de conducta, el proceso de categorización le conducirá a uno a pensar, que ‘debe’ confiar en los miembros del grupo y que, si se hacen promesas, se ha de confiar en que se cumplirán.*¹⁰²

Kramer, Brewer y Hanna describen también como las públicas muestras de afirmación, afiliación y confianza –no necesariamente razonada– hacia el resto de miembros satisface importantes motivos sociales para el integrante de la organización y del equipo, a la par que se incrementa el valor atribuido desde un punto de vista individual a los resultados colectivos:

*En primer lugar, proporcionan a los individuos una vía para afirmar la importancia o valor que atribuyen a la pertenencia a la organización. En segundo lugar, estas conductas tienen valor demostrativo: actuar como si uno confiase en los otros miembros del grupo comunica respeto e inclinación hacia ellos. De esta manera, se brinda a los miembros de la organización la oportunidad de comunicar la importancia simbólica que ellos atribuyen a la identidad organizacional compartida. Finalmente, se les ofrece la posibilidad de lanzar una señal a los demás sobre la importancia que atribuyen a la preservación de la confianza colectiva.*¹⁰³

En consonancia, a los miembros de la organización y dentro de ella preferentemente a los de los propios grupos de pertenencia, se les ofrece en mayor medida el beneficio de la duda, también en lo tocante a la confiabilidad y en caso de que su conducta no responda a las expectativas, se tiende a atribuir este hecho a factores fuera de su influencia o a circunstancias o presiones externas; pues, tal y como explican Kramer, Brewer y Hanna: “*La identificación con la organización puede estar asociada*

[...] the cultural-values hypothesis [assumes] that social trust is based on value similarity: people tend to trust other people and institutions that ‘tell stories’ expressing currently salient values, stories that interpret the world in the same way they do. And this perhaps is the most important implication of the cultural-values hypothesis – that social trust tends to be a within-group phenomenon. Individuals are inclined to trust within group boundaries and to distrust outside them. Earle, T. C. y Cvetkovich, G. (Editado por Cvetkovich, G y Löfstedt, R. E.) [1999(2013)], p. 21 (Traducción del autor)

¹⁰⁰ De la misma manera que la cordialidad dentro del grupo tiende a aparecer acompañada de un cierto grado de animosidad frente a los extraños, también tiende una similitud en los sentimientos y en las acciones de los miembros del grupo a estar relacionada en cierta medida con una diferenciación en sus sentimientos y acciones respecto de los de aquellos fuera del grupo. Un modo de estandarización siempre se ve acompañado de un modo de diferenciación [...]. Siempre están en acción fuerzas que generan diferencias y fuerzas que generan similitudes, y la auténtica conducta es un equilibrio entre ambas.

Genau so, wie die Freundschaftlichkeit innerhalb einer Gruppe dazu tendiert, gemeinsam mit einem gewissen Grad von Feindseligkeit gegenüber Aussenstehenden aufzutreten, neigt auch eine Ähnlichkeit in den Gefühlen und Handlungen der Gruppenmitglieder dazu, sich mit einem bestimmten Mass von Unähnlichkeit zwischen ihren Gefühlen und Handlungen einerseits und denjenigen von Aussenstehenden andererseits zu verbinden. Ein Modus der Standardisierung ist immer von einem Modus der Differenzierung begleitet [...]. Es sind sowohl Kräfte zur Schaffung von Verschiedenheiten als auch solche zur Herstellung von Gleichförmigkeiten am Werke, und das wirkliche Verhalten stellt ein Gleichgewicht zwischen beiden dar. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 134 (Traducción del autor)

¹⁰¹ Mientras que el control social refuerza al grupo en su conjunto, el apoyo social refuerza a sus miembros individuales, particularmente en relación con terceros fuera del grupo.

Whereas social control strengthens the group as a whole, social support strengthens its members individually, particularly in relation to outsiders. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 61 (Traducción del autor)

¹⁰² Categorizing a situation as ‘we’ versus ‘them’ is bound to activate well-rehearsed scripts about in-group loyalty and trust. If, as I claim, norms are embedded into scripts, the categorization process will lead one to think that one ‘ought to’ trust in-group members and, if promises are made, trust that they will be kept. Bicchieri, C. [(2005)], p. 156 (Traducción del autor)

¹⁰³ First, they provide a way for individuals to affirm the importance or value that they associate with their membership in their organization. Second, such behaviors have demonstrative value: Acting as if one trusts other members of one’s group communicates respect and liking for them. It thus provides organizational members with an opportunity to communicate the symbolic importance they attach to their shared organizational identity. Finally, it affords them an opportunity to signal to others the importance they assign to the preservation of the collective trust. Kramer, R. M., Brewer, M. B. y Hanna, B. A. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 369 (Traducción del autor)

*con expectativas positivas respecto de la confiabilidad de los demás*¹⁰⁴. También puede esperarse que, en condiciones comparables, resulte relativamente más favorable la opinión individual de un integrante del grupo sobre los demás miembros –“incluso [...] si el criterio de agrupación es arbitrario y anónimo”¹⁰⁵–, aunque, como advierte Robert F. Hurley: “Cuando el estatus correspondiente a una identidad común es conferido en base a lazos triviales, superficiales o incluso imaginarios¹⁰⁶, esto puede llevar a confiar por las razones equivocadas.”¹⁰⁷ Fenómeno, por insustancial no menos real en sus consecuencias, que puede derivar en la que Claus Offe describe como “confianza categórica”:

*Apelar a la pertenencia compartida a algún grupo o comunidad –sea una familia extendida, un grupo religioso, una comunidad local, un colegio, una unidad militar, una nación, ...– puede generar la misma reacción en cadena de confianza, sentimiento de obligación, valoración orientada a intereses compartidos y estabilización de la relación. Una relación de confianza basada en categorías no sólo puede unir a los miembros del mismo grupo, sino que también puede ser eficaz en la separación entre grupos claramente diferenciados. [...] Cuanto más se base la confianza en la pertenencia al grupo y la identidad del grupo, como sustitutivo de la experiencia ganada en la interacción directa, tanto menor será el círculo de las “personas de confianza” y mayor el de aquellos a los que en su condición de extraños se les niega la confianza.*¹⁰⁸

Confianza categórica que, al igual que la “confianza despersonalizada”¹⁰⁹, según Yuki, Maddux, Brewer y Takemura, depende de la percibida identidad compartida o de la unilateralmente interpretada pertenencia a un grupo, institución o red y no de la interacción ni del conocimiento personales.

Identidad de grupo que puede derivar, como se ha explicado, en una discriminación positiva hacia sus miembros, pero que puede también manifestarse en un trato, sentimientos o convicciones diferencialmente negativos¹¹⁰ hacia otros grupos y sus integrantes, pese a pertenecer a la misma

¹⁰⁴ Organizational identification may be linked to positive expectations about others' trustworthiness [...]. Kramer, R. M., Brewer, M. B. y Hanna, B. A. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 367 (Traducción del autor)

¹⁰⁵ Sabemos que las personas tienden a percibir a los miembros del grupo como más honestos, confiables y cooperativos que a los no miembros, incluso (o especialmente) si el criterio de agrupación es arbitrario y anónimo.

We know that people tend to perceive in-group members as more honest, trustworthy, and cooperative than the out-group, even (or especially) if the grouping is arbitrary and anonymous. Bicchieri, C. [(2005)], p. 136 (Traducción del autor)

¹⁰⁶ Como suele ser el caso habitualmente con los integrantes de minorías accidentales, como, por ejemplo, con los nacionales de un mismo país en uno extranjero, o el caso de aquellos que comparten en un determinado ámbito social rasgos demográficos no mayoritarios.

¹⁰⁷ When common identity status is conferred for trivial, superficial, or even imagined bonds, it can cause us to trust for the wrong reasons. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 58 (Traducción del autor)

¹⁰⁸ Die Berufung auf gemeinsame Zugehörigkeit zu irgendeiner Gemeinschaft –einer Grossfamilie, einer religiösen Gruppe, einer örtlichen Gemeinschaft, einer Schule, einer militärischen Einheit, einer Nation usw.– kann dieselbe Kettenwirkung von Vertrauen, Verpflichtung, interessenorientierter Auswertung und Stabilisierung der Beziehung auslösen. Ein solches kategoriales Vertrauensverhältnis kann nicht nur Angehörige derselben Gruppe miteinander verbinden, sondern auch zwischen füreinander deutlichen abgegrenzten Gruppen bestehen. [...] Je mehr Vertrauen auf Gruppenzugehörigkeit und Gruppenidentität beruht, die als Ersatz für die aus direkter Interaktion gewonnene Erfahrung benutzt wird, desto begrenzter ist der Kreis der so abgegrenzten “Vertrauenspersonen”, und desto grösser ist der Kreis derjenigen, denen als Fremden Vertrauen verweigert wird. Offe, C. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], pp. 271-273 (Traducción del autor)

¹⁰⁹ [“confianza despersonalizada”] en contextos y dentro de instituciones en los que los participantes deben decidir si apoyarse en otros de los que tienen poco o ningún conocimiento personal o ningún histórico de relación interpersonal [...].

[“depersonalized trust”] in contexts and institutions where participants must decide whether to rely on others with whom they have little or no personal knowledge or history of an interpersonal relationship. Yuki, M., Maddux, W. W., Brewer, M. B. y Takemura, K. [(2005)], p. 50 (Traducción del autor)

¹¹⁰ [...] las personas frecuentemente asocian una ansiedad adicional con la perspectiva de interactuar con miembros de grupos competidores. Las personas pueden sentir ansiedad debido a la hostilidad que sienten hacia ese grupo o porque temen consecuencias negativas, tales como ver sus valores cuestionados o ser humillados [...].

[...] people often associate additional anxiety with the thought of interacting with members of competitive outgroups. People can feel anxious because of the hostility they feel for the group or because they fear negative outcomes, such as having their values challenged or being embarrassed [...]. Williams, M. [(2001)], p. 384 (Traducción del autor)

organización. Situación esta que Robyn M. Dawes y Messick consideran en cierta medida neutralizable¹¹¹ en presencia de una eficaz supra-identidad organizativa. No obstante, esta discriminación, llevada irracionalmente a su extremo, convierte la pertenencia al grupo –al “límite étnico”¹¹², según Fredrick Barth–, en una frontera que de transitable pasa a ser infranqueable y que ya no sólo nos identifica y diferencia, sino que a la vez nos aísla, encerrándonos individual y colectivamente sobre nosotros mismos y, aunque ello refuerce también nuestra autoestima, separándonos de los demás con consecuencias disfuncionales sobradamente conocidas, entre las que se cuentan como las relativamente más inocuas, las posibles positivas interacciones y relaciones que se verán dificultadas o impedidas.

Sin ánimo de controversia, conviene dejar al menos apuntada la posibilidad de que los atributos positivos, no necesariamente reales ni extrapolables a todos sus miembros, asociados con la pertenencia a un grupo, por ejemplo, en términos de una diferencial expectativa de confiabilidad, lleve a *alter* a simular su pertenencia al mismo. Una forma muy descriptiva de ilustrar esta situación es recurriendo a la diferencia que en la teoría de la señalización se realiza entre ciertos aspectos o señales intencionadamente¹¹³ mostrados o emitidos y observables en la persona o en su conducta, conocidos como ‘manifesta’, en base a los cuales se puede inferir la probable existencia de propiedades, capacidades o atributos internos directamente inobservables o ‘krypta’ en alguna medida vinculados, como en el caso de los denominados ‘t-krypta’, a posibles dimensiones de la confiabilidad. Además de la mencionada inferencia del krypton a través del manifestum, como, por ejemplo, entre las señas de identidad las cuales son manifiesta del krypton que es la identidad individual¹¹⁴, es posible que se dé adicionalmente la relación entre dos krypta, como es el caso, según Bacharach y Gambetta, de la identidad individual que a su vez proporciona la evidencia del krypton de la reputación¹¹⁵ personal. Por

¹¹¹ Desde una perspectiva aplicada, la implicación de una identidad de grupo es clara. Puede ser un arma de doble filo a la hora de conseguir la cooperación. Cuando es un caso claro de chovinismo [...], puede promover la cooperación local y la deserción global. Sin embargo, si puede conseguirse una identidad de grupo superior, puede llevar a la cooperación entre grupos, al menos en la presencia de compromisos personales.

From applied perspective the implication about group identity is clear. It can be a two-edged sword in achieving cooperation. When it is clearly a parochial matter [...], it can encourage local cooperation and global defection. However, when a superordinate group identity can be achieved, it can lead to cooperation between groups, at least in the presence of personal commitments. Dawes, R. M. y Messick, D. M. [(2000)], pp. 115-116 (Traducción del autor)

¹¹² [Es] el *límite étnico* [el] que define al grupo y no el contenido cultural que encierra. Por supuesto, los límites a los cuales debemos dedicar nuestra atención son límites sociales, aunque bien puedan contar con su concomitante territorial. Barth, F. [1969(1976)], p. 17

Análíticamente, los contenidos culturales de las dicotomías étnicas parecen ser de dos órdenes: 1) señas o signos manifiestos: los rasgos diacríticos que los individuos esperan descubrir y exhiben para indicar identidad y que son, por lo general, el vestido, el lenguaje, la forma de vivienda o un general modo de vida, y 2) las orientaciones de valores básicos: las normas de moralidad y excelencia por las que se juzga la actuación. Barth, F. [1969(1976)], pp. 15-16

¹¹³ Las señas son cualquier característica observable de un agente que es *intencionadamente* mostrada por quien la emite con el fin de aumentar la probabilidad de que el receptor la atribuya a un cierto estado de cosas. [...] Los signos, sin embargo, son potenciales señas durmientes. [...] Pese a la diferencia, la fiabilidad de signos y señas se rige por la misma condición de la teoría de la señalización: los signos, al igual que las señas, transmiten información [al receptor] que le permite discriminar. Signals are any observable features of an agent that are *intentionally* displayed by a signaler for the purpose of raising the probability that the receiver assigns to a certain state of affairs. [...] Signs, however, are dormant potential signals. [...] Despite the difference, the reliability of signs and signals is governed by the same condition of signaling theory: signs, just like signals, transmit discriminating information to [the receiver]. Gambetta, D. y Hamill, H. [(2005)], p. 13-14 (Traducción del autor)

¹¹⁴ [...] la identidad individual es un krypton [...].

[...] individual identity is a krypton [...]. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 164 (Traducción del autor)

¹¹⁵ Señalar la identidad es una estrategia para señalar un krypton [la identidad] que funciona proporcionando la evidencia de otro krypton, el ostentar una reputación. [...] Una reputación se forma en la mente de alguien mediante, como si, estuviese experimentando un krypton.

Identity signaling is a strategy for signaling a krypton that works by giving evidence of another krypton, that of being the reputation-bearer. [...] A reputation is formed in someone's mind by, as it were, experiencing a krypton. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 163 (Traducción del autor)

lo tanto, puesto que el grado en el que se pueden observar directamente las cualidades de una persona que representan los krypta suele ser muy limitado, se han de inferir tentativamente en base a las “señales”¹¹⁶, presumiblemente auténticas, que representan los manifiesta, en mayor o menor medida identificables dependiendo de la situación. Cabe así esperar que la interpretación y valoración de los manifiesta –y la pertenencia a un grupo, clase o categoría puede ser uno de ellos–, se oriente en base a su eficacia para discriminar a los emisores genuinos de los imitadores oportunistas, la cual dependerá previsiblemente del beneficio neto diferencial que obtienen de su despliegue los primeros en comparación con los segundos, quienes, aun siendo capaces de emitirlos, soportarán un coste añadido para simularlos convincentemente. Cuando este coste diferencial resulte irrelevante para los imitadores, se tratará de señales baratas y poco discriminantes, lo que puede llegar a neutralizar el beneficio esperado de ellas. En palabras de Gambetta y Heather Hamill: “*buscamos y tratamos de desplegar señales de confiabilidad que sean difíciles de falsificar por un imitador y que a la vez sean accesibles para los confiables.*”¹¹⁷ Una lógica esta que funciona de igual manera a la inversa cuando, en vez de la simulación de manifiesta, se trata de ocultar o camuflar su existencia. Considerando todo lo anterior, Bacharach y Gambetta llegan a concluir que:

*Leer las señales es una parte fundamental para decidir si confiar. Correspondientemente, el uso deliberado de signos, o la señalización, es una parte fundamental de presentarse como confiable.*¹¹⁸

*A veces, sin embargo, no es seguro que se deba confiar en las señales de las propiedades que garantizan la confianza. [...] Un manifestum puede ser una señal de un krypton sin ser una señal fiable del mismo.*¹¹⁹

*Las condiciones bajo las cuales se puede confiar o desconfiar de los manifiesta de t-krypta es un tema especial en el contexto de la confianza.*¹²⁰

*La confianza tiene dos enemigos, no sólo uno: el mal carácter y la información pobre.*¹²¹

Nada de lo anteriormente dicho pretende obviar el hecho de que *ego* y *alter* pueden pertenecer a diversos grupos, compartidos o no, dentro y fuera de la organización, además de a otros grupos de mayores dimensiones en los cuales la interacción personal no se presume necesariamente. Y todos ellos, muestran límites dinámicos y más o menos difusos debido tanto al movimiento de sus

¹¹⁶ Interpretar las señales es una parte fundamental de decidir si confiar. Consecuentemente, el uso deliberado de señales, o señalización, es una parte fundamental de mostrarse confiable. [...] A veces, sin embargo, no es cierto que se deba confiar en las señales relacionadas con propiedades que aseguran la confianza.

Sign reading is a fundamental part of deciding whether to trust. Correspondingly, the deliberate use of signs, or signaling, is a fundamental part of making oneself appear trustworthy. [...] Sometimes, however, it is not certain that signs of trust-warranting properties are to be trusted. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], pp. 155-156 (Traducción del autor)

Las condiciones bajo las cuales se puede confiar o no en los manifiesta de los krypta de la confiabilidad constituyen una temática especial en el ámbito de la confianza – el “problema de la confianza secundaria”.

The conditions under which manifiesta of t-krypta may be trusted or distrusted constitute a special topic in trust – the “problem of secondary trust.” Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 158 (Traducción del autor)

¹¹⁷ [...] we look for or try to display signs of trustworthiness that are hard for a mimic to fake, while being affordable to the trustworthy. Gambetta, D. y Hamill, H. [(2005)], p. 221 (Traducción del autor)

¹¹⁸ Sign reading is a fundamental part of deciding whether to trust. Correspondingly, the deliberate use of signs, or signalling, is a fundamental part of making oneself appear trustworthy. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001a)], p. 9 (Traducción del autor)

¹¹⁹ Sometimes, however, it is not certain that signs of trust-warranting properties are to be trusted. [...] A manifestum may be a sign of a krypton without being a reliable sign of it. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001a)], p. 10 (Traducción del autor)

¹²⁰ The conditions in which manifiesta of t-krypta may be trusted or distrusted is a special topic in trust. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001a)], p. 12 (Traducción del autor)

¹²¹ Trust has two enemies, not just one: bad character and poor information. Bacharach, M. y Gambetta, D. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001a)], p. 22 (Traducción del autor)

respectivos miembros entre dichos grupos como a las interacciones entre los propios grupos, que condicionan su composición, finalidad específica e incluso su continuidad. De todo lo anterior se deriva una multiplicidad de demandas, no pocas veces en conflicto, a la opinión y a la conducta individuales, que han de ser reconciliadas en un proceso inevitablemente complejo y no del todo consciente para mantener la disonancia cognitiva dentro de un orden; aunque ello suponga relativizar la necesidad de alinearse con cierto grupo o grupos para evitar el conflicto con otros a cuya pertenencia armónica se le atribuye circunstancialmente un mayor valor relativo.

No acaba aquí, según la psicología social, la complejidad y las potenciales tensiones, pues también resultan, por ejemplo, relevantes en este contexto los “*grupos de referencia*”¹²², descritos por Kelley y Edmund H. Volkart, de diversa importancia para el individuo y de los cuales este no ha de ser necesariamente miembro, pues bastaría con que aspirase a serlo, por lo que no se basan imprescindiblemente en las relaciones sociales entre sus integrantes. Dichos grupos de referencia orientan también las percepciones, las creencias, los valores, la intención, la conducta y los objetivos personales, además de proporcionar términos de comparación sociales que facilitan la autoevaluación. Los grupos de referencia –y las personas de referencia– basan, según Bolnick, su capacidad de influencia en “*el grado de identificación del individuo con el grupo y la necesidad del primero de normas de referencia. Pero no por ello [esta capacidad de influencia] es menos real.*”¹²³

Existe, por tanto, una cierta plausibilidad tras la atribución de una mayor confiabilidad relativa a un miembro del mismo grupo, en comparación con alguien socialmente más alejado, debido a las normas sociales compartidas, presumiblemente a una más favorable intención estratégica y, quizá, a una mayor benevolencia relacional esperadas.

¹²² [...] membership groups [...]. Kelley, H. K. y Volkart, E. H. [(1952)], p. 455 (Traducción del autor)

¹²³ [...] the referent power of any group over attitudes is limited by the strength of the individual's identification with the group, and his need for reference norms. But the power is nonetheless real. Bolnick, B. (Editado por Phelps, E. S.) [(1975)], p. 213 (Traducción del autor)

Las personas son influenciadas por las normas no debido a la aprobación social, no porque otros se lo hayan dicho, no porque otros están observando, sino porque las normas prescriben las actitudes contextuales y las conductas apropiadas para los miembros del grupo. Las normas pueden ser activadas en privado, basta con que la pertenencia a un grupo particular sea la base contextual para la autodefinición. En consecuencia, las normas son propiedades inseparables de los grupos que influyen sobre las personas a través de la autclasificación.¹²⁴

Deborah J. Terry, Michael A. Hogg y Katherine M. White [(2000)], p. 72

III.4. Los Motivos Normativos Sociales en la Confiabilidad Situacional

Las normas sociales, recuerdan Dale T. Miller, Benoit Monin y Deborah A. Prentice, “*son propiedades de situaciones y de grupos, no de las personas individuales.*”¹²⁵ Una sugestiva forma de describir su existencia y su efecto, al margen de las consideraciones que a continuación valoraremos y que están relacionadas con la socialización del individuo, su identidad social, la maximización de la utilidad, la presión social y / o el equilibrio de estratégico, es considerarlas una de las consecuencias espontáneas y no deliberadas de la interacción social, como si de su gramática se tratase, tal y como lo plantea Bicchieri:

Yo denomino a las normas sociales la gramática de una sociedad, pues a modo de lista de reglas lingüísticas que están implícitas en el lenguaje y lo definen, las normas sociales están implícitas en las operaciones de una sociedad y hacen de ella lo que es. Como una gramática, un sistema de normas especifica lo que es aceptable y lo que no lo es en un grupo social.¹²⁶

En un plano más concreto, podemos comenzar esta, necesariamente resumida, aproximación a este fenómeno haciendo referencia a la teoría del agente socializado, propuesta originalmente por Parsons, según la cual las normas¹²⁷ sociales son exógenas y el foco del interés se dirige a la razón por las cuales estas son seguidas incluso por egoístas agentes racionales. Este autor asume que, por medio del particular proceso de aprendizaje denominado “*proceso de socialización*”¹²⁸, los valores

¹²⁴ People are influenced by norms not for social approval, nor because others have told one to, nor because others are watching but because norms prescribe the context-specific attitudes and behaviors appropriate for group members. Norms can be enacted in private; a particular group membership just needs to be the contextual basis for self-definition. Thus, norms are inextricable properties of groups that influence people through self-categorization. (Traducción del autor)

¹²⁵ Norms are properties of situations and of groups, not of individuals. Miller, D. T., Monin, B. y Prentice, D. A. [(2000)], p. 97 (Traducción del autor)

¹²⁶ I call social norms the grammar of society because, like a collection of linguistic rules that are implicit in a language and define it, social norms are implicit in the operations of a society and make it what it is. Like a grammar, a system of norms specifies what is acceptable and what is not in a social group. Bicchieri, C. [(2005)], p. ix (Traducción del autor)

¹²⁷ Una norma es una descripción verbal de un curso de acción concreto considerado deseable, combinada con un mandato de que ciertas futuras acciones se ajusten a dicho curso de acción.

A norm is a verbal description of the concrete course of action thus regarded as desirable, combined with an injunction to make certain future actions conform to this course. Parsons, T. [1937(1966)], p. 75 (Traducción del autor)

¹²⁸ La adquisición de las orientaciones requeridas para el satisfactorio desempeño en un rol es un proceso de aprendizaje, pero no es aprendizaje en general, sino una parte o aprendizaje en particular. Este proceso se denominará proceso de *socialización* [...].

The acquisition of the requisite orientations for satisfactory functioning in a role is a learning process, but it is not learning in general, but a particular part or learning. This process will be called the process of *socialization* [...]. Parsons, T. [1951(1964)], p. 205 (Traducción del autor)

incorporados a las normas se “interiorizan”¹²⁹ y son percibidos personalmente como apropiados, apareciendo así la solidaridad en lugar del propio interés, por lo que la desviación genera sentimientos de culpa¹³⁰; mientras que la conformidad se convierte por sí misma en “una cosa buena”¹³¹, adquiriendo gradualmente la condición de una disposición estable incorporada a la personalidad que mediatiza las preferencias influyendo en las elecciones individuales. Tal y como afirma Robin P. Straub, “cuanto más fuerte sea la interiorización de las reglas y las normas, esto es, cuanto mayor sea la medida en la cual se entiendan como convicciones propias, tanto mayor será la predisposición para respetar las reglas y las directrices.”¹³² Y esto sucederá así, en el caso de la persona motivada predominantemente de forma interna y no tanto por el mero cumplimiento, dado que el individuo eficazmente socializado que ha interiorizado la norma se aplicará a sí mismo la sanción correspondiente, en su caso. La interiorización resta importancia a las sanciones externas de ambos signos como motivación para la conformidad, aunque esto no debe llevar a infravalorar el “reequilibrante mecanismo del control social”¹³³ destinado a reconducir las tendencias a la desviación respecto de las expectativas del desempeño del rol. Lo anterior implica que la personalidad individual queda en cierta medida relegada en favor de los objetivos colectivos del agente social portador de posiciones e intérprete de roles sociales impuestos. Una lógica la anterior que, en términos estrictamente economicistas, es descrita por Ripperger como: “la interpretación económica de una conciencia, a modo de mecanismo intrínseco [sobre la base de una positiva correlación de la utilidad del agente y la de los demás], cuya función consiste fundamentalmente en la interiorización en forma de costes psicológicos de las externalidades negativas generadas por la propia acción.”¹³⁴ Cabe esperar,

¹²⁹ [...] la cultura no es simplemente “situacional” en relación a la acción sino que se convierte en constitutiva de las personalidades como tales a través de lo que los psicólogos de la personalidad tienden ahora a denominar “internalización”. [...] culture is not merely “situational” relative to action but becomes directly constitutive of personalities as such through what personality psychologists now tend to call “internalization”. Parsons, T. [1951(1964)], p. 34 (Traducción del autor)

¹³⁰ Cuando decimos que una norma ha sido interiorizada, habitualmente nos referimos al desarrollo de convicciones morales que se corresponden con estándares sociales. Estas creencias se convierten en una motivación independiente para cumplir, pues las desviaciones son acompañadas frecuentemente por un sentimiento de culpa.

When we say that a norm has been internalized, we often refer to the development of moral beliefs that correspond to societal standards. These beliefs become an independent motivation to conform, as deviations are often accompanied by guilt. Bicchieri, C. [(2017)], p. 32 (Traducción del autor)

¹³¹ [...] la conformidad con las expectativas [sociales] relevantes es tratada como “una cosa buena” relativamente independiente de cualquier “ventaja” instrumental que pueda obtenerse de tal conformidad, como por ejemplo, el evitar sanciones negativas.

[...] conformity with the relevant expectations is treated as a “good thing” relatively independently of any specific instrumental “advantage” to be gained from such conformity, e.g., in the avoidance of negative sanctions. Parsons, T. [1951(1964)], p. 41 (Traducción del autor)

¹³² Je stärker jeweilige Regeln und Normen internalisiert werden, desto heisst als eigene Überzeugung verstanden werden, desto bereitwilliger werden Regeln und Vorgaben eingehalten. Straub, R. [(2013)], p. 39 (Traducción del autor)

¹³³ Las tendencias a la desviación [...] confrontan al sistema social con “problemas” de control, pues la desviación si fuese tolerada más allá de ciertos límites tenderá a cambiar o a desintegrar el sistema. Enfocándonos entonces en las tendencias a la desviación, y en las reacciones en el sistema social que operan en la dirección de motivar a los agentes a abandonar su desviación y retomar la conformidad, podemos hablar de la segunda clase de mecanismos, los *mecanismos del control social*. Un mecanismo de control social, entonces, es un proceso motivacional en uno o más agentes que tiende a *contrarrestar* una tendencia a la desviación respecto del cumplimiento de las expectativas del rol, en sí mismo o en otro o más *alters*. Es un mecanismo de reequilibrio.

Tendencies to deviance [...] confront the social system with “problems” of control, since deviance if tolerated beyond certain limits will tend to change or to disintegrate the system. Focusing, then, on the tendencies to deviance, and the reactions in the social system which operate in the direction of motivating actors to abandon their deviance and resume conformity, we may speak of the second class of mechanisms, the *mechanisms of social control*. A mechanism of social control, then, is a motivational process in one or more individual actors which tends to *counteract* a tendency to deviance from the fulfillment of role-expectations, in himself or in one or more alters. It is a reequilibrating mechanism. Parsons, T. [1951(1964)], p. 206 (Traducción del autor)

¹³⁴ Ein Gewissen kann ökonomisch interpretiert werden als ein intrinsischer Mechanismus, dessen Funktion vor allem die Internalisierung der durch das eigene Handeln ausgelösten negativen Externalitäten in Form psychischer Kosten ist. Ein solcher Mechanismus setzt eine positive Nutzenkorrelation [...] zwischen handelndem Akteur und Dritten voraus. Ripperger, T. [(1998)], p. 229 (Traducción del autor)

por tanto, como ya ha sido apuntado, que el propio cumplimiento de la norma interiorizada produzca una sanción positiva: un proporcionado y satisfactorio refuerzo del sentimiento de pertenencia y de contribución a un bien supraindividual, que también reducirá indirectamente la necesidad de monitorización colectiva. Atendiendo a razones de eficiencia, el proceso de socialización prioriza la interiorización de normas dirigidas a las conductas difícilmente¹³⁵ observables, pues en esa misma medida resultan menos controlables.

No obstante, el hecho de que atendiendo a la teoría del agente socializado la conformidad responda más a lo que los demás creen que es la conducta apropiada, que a la propia convicción de que la norma debe ser cumplida, suele ser identificado en la literatura como una de sus principales debilidades. Como tampoco la refuerza, la constatación de la relativa rapidez con la que las personas, en realidad, se adaptan a las nuevas normas sociales ante los cambios, por ejemplo, de rol o grupo.

Otras propuestas que tratan de mejorar la comprensión del funcionamiento de las normas sociales redirigen su atención desde la interiorización de las normas y la identidad personal del individuo a su identidad social. Identidades necesariamente interrelacionadas, aunque distintas; lo cual es tanto como apuntar a las relaciones sociales derivadas de la pertenencia a ciertos grupos y notablemente a la identificación con los mismos, como uno de los principales factores explicativos. Exponentes de este planteamiento son John C. Turner, Hogg, Penelope J. Dakes, Stephen D. Reicher y Margaret S. Wetherell, quienes, en el contexto de su teoría de la autocategorización, definen la identidad social facilitadora de la conducta de grupo –un patrón conductual prototípico atribuido a todos los miembros del grupo indistintamente y en su condición de tales– en los siguientes términos:

La identidad social es, por lo tanto, un ‘ámbito socialmente estructurado’ dentro de la mente del individuo, un elemento importante de los procesos psicológicos o subjetivos de la sociedad. Es un mecanismo mediante el cual la sociedad da forma a la psicología de sus miembros para que persigan sus objetivos y conflictos [...]. Su funcionamiento proporciona a los miembros del grupo un ámbito psicológico compartido, representaciones cognitivas de ellos mismos compartidas, su propia identidad y un mundo objetivo en forma de normas sociales compartidas [...] y de esta manera se da sentido a las más simples comunicaciones y emociones de una vida pública e intersubjetiva [...].¹³⁶

Tal es así, que nuestra condición de miembros de un grupo relevante y nuestra identificación con él nos hace transitar desde la identidad propia y única a la identidad social que nos lleva a identificarnos y diferenciarnos en base a unos estándares de conducta atribuidos a los miembros del grupo. De lo cual se deriva, presumiblemente, además de la existencia de objetivos comunes, un notable nivel de alineamiento social –que parece recordar a la “*solidaridad mecánica*”¹³⁷ de Emile Durkheim– y una

¹³⁵ La capacidad de control de un grupo viene determinada por: (1) la “mensurabilidad de la contribución del individuo”, (2) la habilidad del grupo para “limitar la privacidad de sus miembros”, y (3) la capacidad sancionadora del grupo [...].

A group’s control capacity is determined by: (1) the “measurability of the individual’s contribution,” (2) the group’s ability “to limit the privacy of its members,” and (3) the group’s sanctioning capacity [...]. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 69 (Traducción del autor)

¹³⁶ Social identity is, therefore, a ‘socially structured field’ within the individual mind, an important element of the psychological or subjective processes of society. It is a mechanism whereby society forms the psychology of its members to pursue its goals and conflicts [...]. Its functioning provides group members with a shared psychological field, shared cognitive representations of themselves, their own identity, and the objective world in the form of shared social norms of fact and value and hence makes meaningful the simplest communications and emotions of a public, intersubjective life [...]. Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. y Wetherell, M. S. [(1987)], p. 207 (Traducción del autor)

¹³⁷ Dos conciencias existen dentro de nosotros: una comprende sólo estados que son personales de cada uno de nosotros y es característica de nosotros como individuos, mientras que la otra comprende estados que son comunes a la sociedad en su conjunto. La primera representa sólo nuestra personalidad individual, la cual constituye; la última representa el tipo colectivo

homogeneidad real o percibida en las conductas consideradas apropiadas en la cual juega un importante papel la deliberada conformidad social y la disposición del grupo a sancionar a los transgresores.

Pese al mayor potencial explicativo de la identidad social como referencia para la existencia y eficacia de las normas sociales, este modelo encaja con dificultad la concurrencia de diversas identidades sociales potencialmente en conflicto debido a las respectivas y no necesariamente alineadas conductas esperadas. Sin embargo, este aspecto no supone, al menos en principio, una dificultad insalvable para los modelos de variable complejidad basados en la elección consecuencia de un análisis coste-beneficio – sin descartar mecanismos adaptativos como el mero ensayo y error o la simple imitación¹³⁸ de las conductas más ventajosas: concretamente, el beneficio derivado de la aceptación, el reconocimiento y el apoyo social, frente al coste nada desdeñable impuesto por las sanciones y el impacto reputacional negativos o incluso el sentimiento de culpa provocado por la violación de una norma interiorizada. Tal es así, que Robert Axelrod propone que: *“Una norma existe en un determinado marco social en función de cuan a menudo los individuos actúan de una cierta manera y son frecuentemente sancionados negativamente cuando se les observa actuando de forma distinta.”*¹³⁹ Aunque lo anterior simplifica excesivamente la cuestión, dado que no todas las normas pueden ser identificadas en base a la conducta observada, pues podría suceder que una norma no se aplique no porque no exista, sino porque se evite, colectivamente y con un notable grado de éxito, la situación que activa la norma – como sería el caso, habitualmente citado en la literatura, de las normas de reciprocidad en el contexto de economías de subsistencia.

Siguiendo esta misma línea argumental, Coleman afirma que las normas *“constituyen una construcción social que forma parte de un proceso de retroalimentación que incorpora, o bien retroalimentación negativa, la cual si resulta eficaz [al menos en relación a algunos agentes algunas veces]*¹⁴⁰ *desincentiva e inhibe ciertas acciones, o bien retroalimentación positiva, que si resulta eficaz refuerza ciertas acciones.”*¹⁴¹ Este autor describe, en rasgos generales, su génesis y funcionamiento de la siguiente manera:

y consecuentemente a la sociedad sin la cual no existiría. [...] Esto da pie a una solidaridad *sui generis* que, partiendo de similitudes, vincula al individuo directamente con la sociedad. [...] nosotros proponemos denominarla solidaridad mecánica.

Two consciousnesses exist within us: the one comprises only states that are personal to each one of us, characteristic of us as individuals, whilst the other comprises states that are common to the whole of society. The former represents only our individual personality, which it constitutes; the latter represents the collective type and consequently the society without which it would not exist. [...] This gives rise to a solidarity *sui generis* which, deriving from resemblances, binds the individual directly to society. [...] we propose to term this solidarity mechanical. Durkheim, E. [1893(1994)], p. 61 (Traducción del autor)

¹³⁸ La imitación puede ser racional si recopilar información es muy difícil o costoso, si carecemos de conocimientos adecuados, o alternativamente si la elección no es importante de tal manera que una decisión errónea no es el fin del mundo. Cuando muchas personas eligen de forma similar, tendemos a asumirlo como evidencia de una conducta efectiva y entorno-adaptante. Nótese que el gran número de personas no induce necesariamente a la imitación. Las personas frecuentemente imitan la conducta de los que tienen éxito, asumiendo que algunos rasgos observables correlacionan con sus logros.

Imitation may be rational if collecting information is very hard or very costly, if we lack expertise, or instead if the choice is unimportant, so a wrong decision is not the end of the world. When many people make similar choices, we tend to take it as evidence of effective, adaptive behavior. Note that large numbers are not necessary to induce imitation. People often imitate the behavior of the successful, guessing that some observable traits correlate with their accomplishments. Bicchieri, C. [(2017)], p. 23 (Traducción del autor)

¹³⁹ *A norm exists in a given social setting to the extent that individuals usually act in a certain way and are often punished when seen not to be acting in this way.* Axelrod, R. [(1986)], p. 1097 (Traducción del autor)

¹⁴⁰ To say that there is an effective sanction [does imply] that it is effective for at least some target actors some of the time. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 266 (Traducción del autor)

¹⁴¹ [...] norms constitute a social construction which is part of a feedback process, involving either negative feedback, which if effective discourages and dampens certain actions, or positive feedback, which if effective further encourages certain actions. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 244 (Traducción del autor)

Se generan con un propósito, de manera que aquellas personas que inician o ayudan a mantener una norma se consideran a ellas mismas beneficiadas por el hecho de que se observe o perjudicadas en caso contrario. Las normas se implantan normalmente mediante sanciones, que o bien son recompensas por llevar a cabo las acciones consideradas correctas o castigos por llevar a cabo las acciones consideradas incorrectas. Aquellos que suscriben una norma, o como diré, sostienen una norma, reclaman para ellos el derecho [definido informal o socialmente] de aplicar sanciones [a los que no la observen] y reconocen este mismo derecho a los demás que la sostienen.¹⁴²

Si sostener una norma es la presunción del derecho a controlar parcialmente la acción en la que se enfoca la norma y el reconocimiento al resto de los que sostienen la norma de un derecho similar, entonces la sanción [que impone costes al sancionador]¹⁴³ [y también le proporciona estatus]¹⁴⁴ es el ejercicio de dicho derecho.¹⁴⁵

Las normas facilitan así, minimizando o haciendo innecesario el uso del poder personal¹⁴⁶, la coordinación en situaciones con un potencial¹⁴⁷ de beneficio colectivo alcanzable o, alternativamente, de conflicto de interés entre cada uno de los miembros del grupo y este último – lo cual recuerda, en el fondo de la cuestión, al provocativo dilema planteado por Bertrand Russell sobre una comunidad sin leyes, moral, ni religión: “para cada individuo, la comunidad ideal sería aquella en que todo el mundo fuese honesto y él fuese el único ladrón. De ello se deriva la necesidad de una institución social, si el interés del individuo ha de ser reconciliado con el de la comunidad.”¹⁴⁸ Mientras que Peter Blau afirma que: “Las normas sociales son necesarias para prohibir acciones a través de las cuales los individuos pueden conseguir ventajas a costa del interés común de la colectividad.”¹⁴⁹ En tanto que las “meta-normas”, caracterizadas por su estabilidad, son, según Axelrod, aquellas “en las que uno debe castigar

¹⁴² [Social norms] are purposively generated, in that those persons who initiate or help maintain a norm see themselves as benefiting from its being observed or harmed by its being violated. Norms are ordinarily enforced by sanctions, which are either rewards for carrying out those actions regarded as correct or punishments for carrying those actions regarded as incorrect. Those subscribing to a norm, or, as I will say, those holding a norm, claim a [informal or socially defined] right to apply sanctions and recognize the right of others holding the norm to do so. Coleman, J. S. [1990(1994)], pp. 242-243 (Traducción del autor)

¹⁴³ [...] the act of sanctioning imposes costs on the sanctioner [...]. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 286 (Traducción del autor)

¹⁴⁴ De hecho, la sanción de las normas promueve la adquisición de bienes colectivos y mejora los beneficios de todos los miembros del grupo. Afirmamos, por tanto, que el sancionar para imponer un sistema normativo es una contribución motivada por el grupo y en beneficio de la consecución de un objetivo del grupo.

In fact, normative sanctioning promotes the acquisition of collective goods and improves payoffs to all group members. We assert that sanctioning to enforce such a normative system is a group-motivated contribution to a group goal. Willer, D., Borch, C. y Willer, R. (Editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J.) [(2002)], p. 98 (Traducción del autor)

¹⁴⁵ If holding a norm is the assumption of the right to partially control a focal action and recognition of other norm holders' similar right, then a sanction is the exercise of that right. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 248 (Traducción del autor)

¹⁴⁶ Las normas [sociales de conducta] proporcionan los medios para controlar la conducta sin incurrir en los costes, incertidumbres, resistencias, conflictos y pérdidas de poder que implica el recurso al poder interpersonal de forma ilimitada y *ad hoc*. [Son] sustitutos de la influencia informal [...].

[Behavioral] Norms provide a means of controlling behavior without entailing the costs, uncertainties, resistances, conflicts, and power losses involved in the unrestrained, and *ad hoc* use of interpersonal power. [They are] substitutes for informal influence [...]. Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. [(1959)], p. 147 (Traducción del autor)

¹⁴⁷ Las normas sociales, es decir, las normas informales que gobiernan la interacción social [...] tienden a emerger en un grupo de personas que interactúan entre ellas si los miembros del grupo tienen razones para continuar interactuando entre ellas (mutuas externalidades positivas), pero si la interacción es continuada también origina mutuas externalidades negativas que podrían ser evitadas si todas ellas actuasen de una determinada manera.

For social norms, i.e. norms governing informal social interaction [...] they tend to emerge in a group of interacting people if the group members have reasons to continue interacting with each other (mutual, positive externalities) but if continued interaction also causes mutual, negative externalities that could be mitigated if everybody behaved in a certain way. Lindenberg, S. M. [(1988)], p. 42 (Traducción del autor)

¹⁴⁸ But in the absence of laws and morals and religion a difficulty arises: for each individual, the ideal community would be one in which everybody else is honest and he alone is a thief. It follows that a social institution is necessary if the interest of the individual is to be reconciled with that of the community. Russell, B. [(1954)] (Traducción del autor)

[también] a aquellos que no castigan a su vez el incumplimiento”¹⁵⁰; aunque este autor no parece considerar en este contexto el coste de oportunidad que supone a cada miembro del grupo monitorizar y sancionar la ausencia de castigo por parte de los demás, como si prácticamente de un incumplimiento se tratase.

Llegados a este punto, a modo de recapitulación, resulta oportuna la siguiente precisión¹⁵¹ de Herbert C. Kelman diferenciando entre la interiorización, la identificación y la conformidad:

*La interiorización ocurre cuando una persona acepta la influencia porque el contenido de la conducta inducida –las ideas y acciones de las que está compuesta– es intrínsecamente satisfactorio. Adopta la conducta inducida porque es congruente con su sistema de valores. Puede considerarla útil para la solución de un problema o encontrarla afín a sus necesidades. La conducta adoptada de esta manera tiende a integrarse con los valores existentes de la persona. Por ello la satisfacción derivada de la interiorización es debida al contenido de la nueva conducta.*¹⁵²

*La identificación ocurre cuando una persona acepta la influencia porque desea establecer o mantener una satisfactoria relación auto-definitoria con otra persona o grupo. Esta relación puede adoptar la forma de la identificación clásica, en la cual la persona asume el rol del otro, y puede adoptar la forma de una relación de rol recíproco. La persona realmente cree en las respuestas que adopta mediante la identificación, pero su contenido específico es más o menos irrelevante. Adopta la conducta inducida porque está asociada con la relación deseada.*¹⁵³

*La conformidad ocurre cuando una persona acepta la influencia porque espera una reacción favorable de otra persona o grupo. Adopta la conducta inducida, no porque crea en su contenido, sino porque adaptándose espera ganar recompensas específicas o la aprobación y evitar penalizaciones específicas o la desaprobación. De esta forma, la satisfacción derivada del cumplimiento es debida a las [consecuencias] sociales de la aceptación de la influencia.*¹⁵⁴

Otro modelo, conceptualmente sencillo, pero de amplia capacidad explicativa en relación con la emergencia de las normas sociales y su potencial influencia en la conducta individual, es el propuesto por Georg Caspar Homans. Este autor identifica en un sistema social tres elementos en permanente

¹⁴⁹ Social norms are necessary to prohibit actions through which individuals can gain advantages at the expense of the common interests of the collectivity. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 257 (Traducción del autor)

¹⁵⁰ [...] establishing a norm that one must punish those who do not punish a defection. This is what I will call a *metanorm*. Axelrod, R. [(1986)], p. 1101 (Traducción del autor)

¹⁵¹ Se presentan a continuación tres conceptos en un orden distinto al elegido por el autor para acomodarlo al que estamos utilizando en nuestra narrativa.

¹⁵² Internalization can be said to occur when an individual accepts influence because the content of the induced behavior –the ideas and actions of which it is composed– is intrinsically rewarding. He adopts the induced behavior because it is congruent with his value system. He may consider it useful for the solution of a problem or find it congenial to his needs. Behavior adopted in this fashion tends to be integrated with the individual’s existing values. Thus the satisfaction derived from internalization is due to the content of the new behavior. Kelman, H. C. [(1958)], p. 53 (Traducción del autor)

¹⁵³ Identification can be said to occur when an individual accepts influence because he wants to establish or maintain a satisfying self-defining relationship to another person or a group. This relationship may take the form of classical identification, in which the individual takes over the role of the other, or it may take the form of a reciprocal role relationship. The individual actually believes in the responses which he adopts through identification, but their specific content is more or less irrelevant. He adopts the induced behavior because it is associated with the desired relationship. Kelman, H. C. [(1958)], p. 53 (Traducción del autor)

¹⁵⁴ Compliance can be said to occur when an individual accepts influence because he hopes to achieve a favorable reaction from another person or group. He adopts the induced behavior not because he believes in its content but because he expects to gain specific rewards or approval and avoid specific punishments or disapproval by conforming. Thus the satisfaction derived from compliance is due to the social effect of accepting influence. Kelman, H. C. [(1958)], p. 53 (Traducción del autor)

relación, dependencia y actualización: las actividades o tareas que se realizan, las interacciones o conductas que suceden en el desarrollo de las actividades y los sentimientos, intereses o motivos personales que se manifiestan en el transcurso de la interacción entre los miembros del grupo. Debe esperarse entonces, según este autor, que hasta alcanzar algún tipo de equilibrio y si no media cambio interno o interferencia exterior, se produzca una tendencia sancionada, una presión social, a la compatibilidad en las actividades, conductas e intereses entre los miembros del grupo, con la consiguiente reacción individual y colectiva ante cualquier circunstancia que dificulte la materialización de esta expectativa o desestablezca el equilibrio alcanzado, por ejemplo, dando forma a normas –sin necesariamente originarse todas en el grupo¹⁵⁵– destinadas a salvaguardar dicho proceso premiando la alineación y castigando la desviación con fines tanto preventivos como correctivos:

Una norma es una idea en las mentes de los miembros del grupo que puede expresarse en la forma de una afirmación relativa a lo que otras personas deberían o tienen que hacer, lo que se espera de ellas bajo ciertas circunstancias. De qué grupo, circunstancias y acciones se trata concretamente en cada caso, puede determinarse para algunas normas con más facilidad que para otras. Pero incluso esta definición es demasiado amplia y debe ser delimitada. Un juicio de este tipo es sólo una norma cuando cada desviación de la conducta respecto de la norma conlleva hasta cierto punto un castigo [a diferencia de los ideales que prescriben un comportamiento sin sancionarlo].¹⁵⁶

La única diferencia [entre una norma y una orden] es que las normas sirven al sostenimiento de la conducta preestablecida, mientras que las órdenes sirven, por el contrario, a la modificación de la futura conducta.¹⁵⁷

Un interesante matiz subrayado por Homans relativo a las sanciones negativas es su relación esperada con la desviación¹⁵⁸, que tendrá como referencia el nivel de cumplimiento general de la norma y no tanto lo establecido efectivamente por la norma.

La pertenencia de *alter* a determinados grupos organizativos, profesionales o sociales es el fundamento, según Kramer, de la “*confianza basada en la categoría*”¹⁵⁹. En palabras de Offe: “*En este caso, la pertenencia se invoca como una regla de evaluación no experimental de la confiabilidad.*”¹⁶⁰ La

¹⁵⁵ Las personas traen sus normas del exterior al grupo; desarrollan a través de su experiencia en el grupo nuevas normas; se llevan sus anteriores, reforzadas o debilitadas normas y las nuevas a otros grupos de los cuales son miembros. Si las normas prevalecen en ellos, puede aparecer una tradición general compartida por muchos grupos.

Die Menschen bringen ihre Normen von draussen mit in eine Gruppe hinein; sie arbeiten durch ihre Erfahrungen in der Gruppe neue Normen aus; sie nehmen ihre alten, bekräftigten oder geschwächten Normen und die neu von ihnen entwickelten mit in andere Gruppen, deren Mitglieder sie sind. Wenn die Normen sich auch dort festsetzen, kann eine allgemeine Tradition erwachsen, die in vielen Gruppen die gleiche ist. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 139 (Traducción del autor)

¹⁵⁶ Eine Norm ist also eine Idee in den Köpfen der Gruppenmitglieder, eine Idee, die in die Form einer Aussage darüber gebracht werden kann, was andere Menschen tun sollten und tun müssten, was man unter gewissen Umständen von ihnen erwartet. Welche Gruppe, Umstände und Handlungen im Einzelnen gemeint sind, kann bei manchen Normen vielleicht festgestellt werden als bei anderen. Aber sogar diese Definition ist zu weit und muss noch mehr eingeschränkt werden. Ein Urteil der beschriebenen Art ist nur dann eine Norm, wenn jede Abweichung des wirklichen Verhaltens von der Norm bis zu einem gewissen Grad eine Bestrafung zur Folge hat. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 136 (Traducción del autor)

¹⁵⁷ Der einzige Unterschied [zwischen Norm und Befehl] ist der, dass Normen der Aufrechterhaltung festgelegten Verhaltens, Befehle dagegen zukünftigen Veränderungen des Verhaltens dienen. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 386 (Traducción del autor)

¹⁵⁸ Puesto que las normas sólo se respetan totalmente de forma infrecuente, el control se activa para una persona no por no seguir la norma, sino por la desviación respecto de la medida en la que generalmente se sigue la norma.

Da Normen nur selten absolut eingehalten werden, wird die Kontrolle für ein Individuum nicht nur durch dessen Nichtbefolgung einer Norm, sondern durch seine Abweichung von dem bestehenden Ausmass seiner Befolgung ins Spiel gebracht. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 283 (Traducción del autor)

¹⁵⁹ Category-based trust. Kramer, R. M. [(1999)], p. 577 (Traducción del autor)

¹⁶⁰ Here, *belonging* is invoked as a non-experiential assessment rule for trustworthiness. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 63 (Traducción del autor)

integración de *alter* en un determinado grupo¹⁶¹ —aunque quizá sería más preciso hablar en este contexto de la más o menos arbitraria clasificación o categorización de *alter* por *ego*—, con independencia de que *ego* pertenezca al mismo, puede estar positivamente correlacionada —ser considerada un manifiesto a criterio de *ego*— con la presumible capacidad, integridad e intención estratégica. Esto puede conllevar la inferencia y atribución de mayor confiabilidad, pero también menor, pues existen grupos no conocidos precisamente por las positivas características atribuidas a sus miembros. Se constata así la tendencia a recurrir al estereotipo, especialmente cuando se dispone de mucha más información sobre la categoría o el grupo que sobre *alter* y la información sobre este último es escasa y difícilmente accesible, contrastable y / o procesable. Si bien no es infrecuente, según Williams, el fenómeno de la “*subcategorización*”, que dota de inusitada flexibilidad a este mecanismo, que no necesariamente de precisión, en base a “*la información de la categoría inicial seleccionada, pero también incluyendo atributos excepcionales que sustituyen o complementan parte de la información original*”¹⁶². Según Offe, las propiedades del grupo particularmente apropiadas para la manifestación de la confianza basada en la categoría serían aquellas difícilmente manipulables, que “*no debe ser posible adquirirlas a voluntad, no debe ser posible prescindir de ellas con facilidad, y deben estar asociadas a características fácilmente identificables desde dentro y desde fuera del grupo.*”¹⁶³ A lo que cabe añadir, para concluir esta consideración, dos pronósticos de este mismo autor aplicables a esta dinámica: su espiral inflacionista y la creciente discriminación hacia los no miembros:

El creciente uso de señales que invitan a la confianza se ve respondido con una extendida desconfianza en relación con el valor cognitivo de estas señales, que a su vez es respondido con mayores dosis y la acelerada innovación de dichas señales.”¹⁶⁴

*Cuanto mayor confianza se atribuya en base a la identidad del grupo y a la pertenencia al grupo (como sustituto de la interacción directa), más limitada será y tanto más probable será que la confianza no sea otorgada a aquellos fuera de los límites del grupo, con el resultado de una discriminación masiva y una agresiva desconfianza dirigida hacia el mundo exterior y hacia todos aquellos que claramente no son uno de los “nuestros”.*¹⁶⁵

El “*grado de equivalencia estructural*”¹⁶⁶, según Stephen P. Borgatti y Martin G. Everett basándose en las propuestas de François P. Lorrain y Harrison C. White, refleja la medida en la cual

¹⁶¹ “Yo” confío en “ti” no porque te “conozca”, sino porque deduzco tu confiabilidad de tu reconocible pertenencia a una categoría o grupo social cuyos miembros se consideran entre ellos confiables.

“Ich” vertraue “dir” dann nicht, weil ich dich “kenne”, sondern deduziere deine Vertrauenswürdigkeit aus deiner mir erkennbaren Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie, deren Angehörige insgesamt füreinander als vertrauenswürdig gelten. Offe, C. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 271 (Traducción del autor)

¹⁶² A subcategory is influenced by the information in the initial category selected but also includes exceptional features that replace or append some of the original information [...]. Williams, M. [(2001)], p. 380 (Traducción del autor)

¹⁶³ Group properties which appear to be particularly suitable for generating categorical trust status are those that satisfy three criteria: it should not be possible to acquire them at will, they should not be capable of being easily given up, and they should be associated with markers that are easily detected from within and from outside the group. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 63 (Traducción del autor)

¹⁶⁴ The increased use of trust-inviting signals is responded to by the spread of distrust in the cognitive value of these signals, which in turn is responded to by heavier doses and the accelerating innovation of such signals. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 64 (Traducción del autor)

¹⁶⁵ The more trust is based upon group identity and group belonging (as a substitute for direct interaction), the more limited it is and the more likely trust is to be withheld from anybody outside of the boundaries of the group, with the result of massive discrimination and aggressive distrust directed at the outside world of those who do not clearly belong to “us”. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 65 (Traducción del autor)

¹⁶⁶ De acuerdo con la equivalencia estructural, dos actores deben tener las mismas relaciones con las mismas personas para que se considere que desempeñan el mismo papel, mientras que, de acuerdo con el isomorfismo estructural, deben tener las mismas relaciones con individuos que desempeñen los mismos roles.

According to structural equivalence, two actors must have the same relationships with the same individuals to be regarded as playing the same role, whereas according to structural isomorphism, they must have the same relationships with counterparts who are playing the same roles. Borgatti, S. P. y Everett, M. G. [(1992)], p. 18 (Traducción del autor)

situación de *ego* y *alter* es similar en términos, tanto de las directas relaciones formales e informales que comparten en la organización como de las que no mantienen; de tal manera, que el grado de equivalencia estructural en un círculo social no depende sólo del número absoluto de relaciones que se comparten, lo cual se correspondería con el concepto de cierre de redes sociales al que más adelante nos referiremos. Cuando el grado de equivalencia estructural entre dos miembros de la organización es alto, Ferrin, Dirks y Shah concluyen que:

La similitud en las relaciones tiende a someter a ambos a fuerzas similares¹⁶⁷, tales como el comportamiento de los líderes y las limitaciones de recursos, por lo tanto, los individuos es más probable que se consideren mutuamente como parte de un mismo subconjunto. En resumen, [...] dos individuos que son equivalentes estructuralmente devienen en interdependientes (es decir, sus resultados están relacionados), en la realidad y en su percepción, como consecuencia de la similitud de sus relaciones con terceras partes [en la organización].¹⁶⁸

De esta forma, un alto grado de equivalencia estructural puede alimentar una dinámica social similar a la de un grupo. Cuestión aparte es la medida en que una elevada equivalencia estructural puede propiciar la competencia entre *ego* y *alter*, pero los anteriormente mencionados autores se inclinan en este caso por “esperar que una interdependencia cooperativa más que competitiva [...] sea la dominante”¹⁶⁹.

Dentro de la organización existe el potencial para que surjan subculturas con su propia dinámica, agenda y normas sociales, en diálogo más o menos armónico con la cultura, las metas y normas organizacionales, y toleradas en mayor o menor grado por el liderazgo de la organización desde el recelo tanto hacia la capacidad de dichos grupos para influir y eventualmente desviar la conducta de sus miembros en general como hacia sus objetivos potencialmente divergentes en particular. Aunque, a priori, la existencia de grupos en la organización no tiene que resultar necesariamente lesiva para los intereses de esta, siempre que se asegure una cierta alineación. Incluso pueden darse consecuencias positivas, tal y como lo argumentan Aldrich y Ruef:

La exposición a perspectivas minoritarias también genera muchas soluciones originales a los problemas, con independencia de que dichas perspectivas sean ‘correctas’. Si los puntos de vista divergentes son protegidos en una subunidad que apoya y anima a sus miembros [a expresarlos], se incrementa la diversidad organizacional interna. Y una mayor diversidad, por su parte, aumenta la probabilidad de adaptación organizacional a criterios de selección cambiantes.¹⁷⁰

¹⁶⁷ [...] la conciencia de una oposición mutua a una tercera parte puede conducir a jugadores orientados de forma individualista a tener una mayor motivación a ser confiables y/o a creer que la motivación de la otra persona a ser confiable será mayor.

[...] awareness of mutual opposition to a third party may lead the individualistically oriented players to have a greater motivation to be trustworthy and/or to believe that the other person’s motivation to be trustworthy will be greater. Deutsch, M. [(1958)], p. 266 (Traducción del autor)

¹⁶⁸ The similarity in relationships tends to make them subject to similar forces, such as leader behaviors and resource constraints, and therefore individuals are more likely to see each other as part of a common subset. In short, researchers have recognized that two individuals who are structurally equivalent become interdependent (i.e., their outcomes are related), in reality and in perception, as a result of their similar relationships with third parties. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

¹⁶⁹ [...] we expect that cooperative rather than competitive interdependence [...] will be dominant [...]. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

¹⁷⁰ Exposure to minority views also generates many original solutions to problems, regardless of whether the views are ‘correct’. If divergent viewpoints are protected within a subunit that supports and encourages its members, internal organizational variation is enhanced. Increased variation, in turn, raises the odds of organizational adaptation to changing selection criteria. Aldrich, H. E. y Ruef, M. [1999(2006)], p. 126 (Traducción del autor)

En el supuesto del rechazo personal a la norma social, la capacidad del individuo para limitar de forma deliberada su conformidad con la misma dependerá principalmente de sus medios para resistir o amortiguar el proceso de imposición, de la dependencia respecto del grupo al efecto de conseguir determinados objetivos y de su tolerancia al riesgo de desaprobación, ostracismo o incluso expulsión definitiva, condicionada por el atractivo del grupo manifestado en su cohesión¹⁷¹. Si bien pueden darse circunstancias en las que la desviación respecto de una norma social no llegue a provocar ni siquiera una reacción proporcionada, como cuando el incumplimiento puntual se percibe como no intencionado y se muestra pública y proactivamente arrepentimiento, o si, aun siendo deliberadamente disruptivo, resulta en cierta medida positivo al facilitar, por ejemplo, un desarrollo de los acontecimientos mejor adaptado a un entorno cambiante. Se ha de tener presente que, en el tránsito de la suspensión, reconfiguración o sustitución de una norma, su incumplimiento parcial o total resulta en algún momento inevitable. También la posición en la jerarquía social relativa dentro del grupo proporciona, en los extremos, grados de libertad en el cumplimiento de la norma: a quien está peor situado, porque tiene muy poco que perder, y a quien lo está mejor, por el desincentivo que supone el alto coste de sancionarle – incluso es posible que bajo determinadas circunstancias el incumplimiento de la norma se llegue a considerar un símbolo de estatus. Cabe matizar esta situación diferenciando entre la transgresión pública de la norma y el incumplimiento oculto o evasión de esta. Los medios habituales para la evasión, más o menos consciente, de la norma consisten en evitar la situación que la activa, no reconocer la norma como aplicable a la situación, concluir la debilidad de las expectativas empíricas y / o normativas aplicables, ... o, sencillamente, considerar el incumplimiento indetectable.

No puede ignorarse el riesgo de un exceso de normas –no sólo sociales– que, solapándose e incluso compitiendo entre sí, hagan excesivamente complejo e ineficiente el proceso de determinar su aplicabilidad, su orden de prelación o la correcta adaptación de la conducta a las mismas, hasta el punto de dificultar o inhibir la toma de decisiones o incluso la propia acción. Considérese, igualmente, que el conflicto no sólo puede darse entre normas, sino incluso entre interpretaciones de una misma norma.

Tampoco hay garantía de que las normas sociales vigentes en cada momento supongan, ni individualmente consideradas ni en su conjunto, un estado de mayor eficiencia. Buena prueba de ello es el fenómeno conocido como el efecto cultural retardado o retraso conservador de las normas, que aparece cuando estas persisten pese a resultar ineficientes, obsoletas o simplemente no responder ya a unas preferencias mayoritarias. Lo cual puede ser debido a un estado de “*ignorancia plural*”, término acuñado en la psicología social por Floyd H. Allport para describir una situación en la cual la mayoría rechaza una norma, pero sigue cumpliendo con ella debido a que cada persona piensa que los demás la aceptan a la vista del cumplimiento generalizado de la misma. Lo cual lleva a Dale T. Miller, Monin y Prentice a concluir lo siguiente:

¹⁷¹ La cohesión ha sido definida como una función creciente del atractivo del grupo para sus miembros, esto es, la cohesión será mayor en la medida que las recompensas experimentadas por la pertenencia al grupo lo sean. Estas recompensas han sido clasificadas a veces por sus fuentes: el atractivo de los miembros entre ellos, el atractivo de las metas alcanzadas mediante la pertenencia al grupo, y el atractivo resultante de las positivas evaluaciones del grupo por parte de no miembros relevantes (prestigio).

Cohesiveness has been defined as an increasing function of the attractiveness of the group to its members; that is, cohesiveness will be greater to the degree that rewards are experienced in belonging to the group. These rewards have sometimes been classified by their sources: attractiveness of the members to one another, attractiveness of the goals achieved by belonging to the group, and attractiveness resulting from positive evaluations of the group by relevant nonmembers (prestige). Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. [(1959)], p. 114 (Traducción del autor)

Estas consecuencias resultan ser considerables, pues los observadores sociales son ingenuos teóricos de la consistencia, que asumen que las acciones públicas muestran un reflejo válido de las opiniones privadas. Cuando, como frecuentemente sucede, no lo hacen, lo cual resulta en la ignorancia plural, un ciclo autopropagado de errónea inferencia y malentendido social.¹⁷²

Todo lo anterior lleva a autores, como Robert Wuthnow, a interpretar la confianza como si sólo de un “elemento de la estructura social” se tratase:

[...] la confianza debe ser considerada como una expectativa de que terceros relevantes se comportarán de acuerdo con ciertas normas [sociales] que hacen su conducta fiable, predecible, o, como solemos decir, confiable. [...] La conexión entre la conducta individual y esas normas y expectativas integradas [en el contexto social] sugiere que la confianza debe ser entendida como un elemento de la estructura social.¹⁷³

Aunque, finalmente, este autor identifica fuera de su definición principal de la confianza un “catálogo parcial de las garantías para confiar”¹⁷⁴ basado en atributos personales de *alter*.

¹⁷² These consequences turn out to be considerable, for social perceivers are naive consistency theorists who assume that public actions offer a valid reflection of private views. When, as is often the case, they do not, the result is pluralistic ignorance, a self-perpetuating cycle of erroneous inference and social misunderstanding. Miller, D. T., Monin, B. y Prentice, D. A. [(2000)], p. 113 (Traducción del autor)

¹⁷³ [...] trust can be regarded as an expectation that relevant others will behave according to certain norms that make their behavior dependable, predictable, or, as we say, trustworthy. [...] The link between individual behavior and these embedded norms and expectations [in the social settings] suggests that trust must be conceived of as an element of social structure. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 146 (Traducción del autor)

¹⁷⁴ Un catálogo parcial de las garantías para confiar probablemente incluiría lo siguiente: Sinceridad [...]. Empatía [...]. Afinidad [...]. Altruismo [...]. Efectividad [...]. Competencia [...]. Congenialidad [...]. Justicia [...]. Fiabilidad [...].
 A partial catalog of warrants for trust would likely include the following: Sincerity [...]. Empathy [...]. Affinity [...]. Altruism [...]. Accessibility [...]. Effectiveness [...]. Competence [...]. Congeniality [...]. Fairness [...]. Reliability [...]. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 154 (Traducción del autor)

*Las convicciones conductuales implican la probabilidad subjetiva de que el desarrollo de una conducta conduzca a ciertos resultados. Las convicciones normativas prescriptivas son las probabilidades subjetivas de que personas de referencia prescriban o proscriban la realización de una conducta, mientras que las convicciones normativas descriptivas son las probabilidades subjetivas de que los referentes estén o no realizando la conducta. Finalmente, las convicciones sobre el control de la conducta implican las probabilidades subjetivas de que factores particulares que pueden facilitar o impedir el desarrollo de la conducta estén presentes.*¹⁷⁵

Martin Fishbein e Icek Ajzen [(2010)], p. 221

III.5. De las Convicciones a la Conducta:

El Modelo de la Acción Razonada de Martin Fishbein e Icek Ajzen

En las teorías a las cuales se hace referencia a continuación, Martin Fishbein e Icek Ajzen asumen que las personas *“piensan y actúan de maneras más o menos lógicas”*¹⁷⁶ y, más concretamente, *“que sus acciones se derivan razonablemente de sus convicciones”*¹⁷⁷ que *“no necesitan ser ciertas, pudiendo ser imprecisas, sesgadas o incluso irracionales”*¹⁷⁸, sin que ello requiera o excluya un ejercicio de recapitulación y ponderación consciente¹⁷⁹ de las mencionadas convicciones antes de desarrollar la conducta, que bien puede ser espontánea.

Las convicciones responden a su vez a determinantes inmediatos tales como las creencias, que han sido adquiridas y formadas –respondiendo o no con precisión a la realidad y no siendo todas necesariamente consistentes entre sí– mediante *“la observación directa, la información externa o la inferencia”*¹⁸⁰, entendiendo cada una de ellas como la *“probabilidad subjetiva de que un objeto posea*

¹⁷⁵ Behavioral beliefs involve the subjective probability that performing a behavior leads to a certain outcome. Injunctive normative beliefs are subjective probabilities that particular referents prescribe or proscribe performance of a behavior, whereas descriptive normative beliefs are subjective probabilities that particular referents are or are not performing the behavior. Finally, control beliefs involve the subjective probabilities that particular factors that can facilitate or impede performance of the behavior will be present. (Traducción del autor)

¹⁷⁶ La presunción de que las personas piensan y actúan de maneras más o menos lógicas está incorporado en las teorías de la acción razonada de Fishbein y Ajzen [...] y en su sucesora, la teoría de la conducta planeada [...].

The assumption that people think and act in more or less logical ways is also embedded in Fishbein and Ajzen's [...] theory of reasoned action and its successor, the theory of planned behavior [...]. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 29 (Traducción del autor)

¹⁷⁷ [...] *no* asumimos que las personas son racionales sino que sus acciones se derivan razonablemente de sus convicciones. [...] we do *not* assume that people are rational but only that their actions follow reasonably from their beliefs. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 223 (Traducción del autor)

¹⁷⁸ Esto no significa que se asuma que las personas son siempre lógicas o racionales. Las creencias que tienen no necesitan ser ciertas; pudiendo ser imprecisas, sesgadas o incluso irracionales.

This does not mean that people are assumed to be always logical or rational. The beliefs they hold need not be veridical; they may be inaccurate, biased, or even irrational. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 24 (Traducción del autor)

¹⁷⁹ En nuestra teoría, las personas no necesitan revisar sus convicciones de forma previa a la realización de la conducta, no tienen que desarrollar deliberaciones o cálculos mentales para llegar a las actitudes, normas percibidas o percepciones de control, y no tienen que formar una intención consciente para desplegar la conducta. En su lugar, estas disposiciones pueden activarse automáticamente sin mucho esfuerzo cognitivo y pueden dirigir la conducta espontáneamente sin que se perciba conscientemente su influencia.

In our theory, people do not have to review their beliefs prior to the performance of every behavior, do not have to engage in elaborate deliberations or mental calculations to arrive at their attitudes, perceived norms, or perceptions of control, and do not have to form a conscious intention to engage in the behavior. Instead, these dispositions can be activated automatically without much cognitive effort and can direct behavior spontaneously without conscious awareness of their influence. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 303 (Traducción del autor)

¹⁸⁰ [beliefs are] based on direct observation, outside information, or inference processes, [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 223 (Traducción del autor)

*un cierto atributo*¹⁸¹: “*las convicciones sobre la conducta constituyen la información de la que las personas disponen en relación con [las consecuencias u otros atributos de]*¹⁸² *una conducta y, puesto que ingenuamente piensan que son válidas [...], actúan en base a ellas.*”¹⁸³ De esta forma –y sin incorporar, por el momento, mayores complejidades– podemos decir que las convicciones relevantes sobre una conducta originan la intención conductual que deriva en la conducta. Otra cuestión bien distinta, pero muy relevante en la práctica, es el hecho de que el resultado o las reales consecuencias del desarrollo de la conducta intencionada, de la agencia personal, en definitiva, sean efectivamente las esperadas y, aun en su caso, sólo estas.

La “*teoría de la conducta planeada*” (TPB)¹⁸⁴ de Ajzen, versión revisada y ampliada¹⁸⁵ de la anterior “*teoría de la acción razonada*” (TRA)¹⁸⁶ de Fishbein y Ajzen, confirma que cuanto mayor es la fortaleza de las convicciones, mayor es su influencia sobre la intención conductual, y mayor es por tanto el efecto de esta última, en su calidad de predictor inmediato, sobre el desarrollo u omisión de una determinada conducta. La capacidad de predicción de esta teoría se debe a considerar, junto con las convicciones sobre la conducta específica, también conocidas como la actitud¹⁸⁷ valorativa respecto de una conducta, las convicciones en relación a otras dos interdependientes variables directamente inobservables: las normas sociales percibidas relacionadas con dicha conducta y el control percibido propio sobre dicha conducta: “*Generalmente hablando, las personas intentan desarrollar una conducta cuando la evalúan de forma positiva, cuando experimentan una presión social para desarrollarla y cuando creen que tienen los medios y las oportunidades para hacerlo.*”¹⁸⁸ No se abandona por ello la expectativa de que la, por naturaleza evaluativa¹⁸⁹ e inobservable, actitud –“*la disposición a responder favorable o desfavorablemente en relación con un objeto, persona, institución o suceso*”¹⁹⁰, respecto de

¹⁸¹ [...] we define belief as the subjective probability that an object has a certain attribute [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 96 (Traducción del autor)

¹⁸² Cada convicción conductual relaciona la conducta con un cierto resultado, o algún otro atributo como el coste incurrido al desarrollar esta conducta.

Each behavioral belief links the behavior to a certain outcome, or to some other attribute such as the cost incurred by performing the behavior. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 123 (Traducción del autor)

¹⁸³ [...] the beliefs people hold constitute the information they have about a behavior, and because they naively assume that their beliefs are valid [...], they act upon them. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 223 (Traducción del autor)

¹⁸⁴ Conocida también por sus siglas en inglés ‘TPB’ correspondientes a “Theory of Planned Behavior”.

¹⁸⁵ La teoría de la conducta planeada es una extensión de la teoría de la acción razonada (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) que resultó necesaria debido a las limitaciones del modelo original a la hora de tratar las conductas sobre las cuales las personas disponen de un control volicional incompleto.

The theory of planned behavior is an extension of the theory of reasoned action (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) made necessary by the original model’s limitations in dealing with behaviors over which people have incomplete volitional control. Ajzen, I. [(1991)], p. 181 (Traducción del autor)

¹⁸⁶ Conocida también por sus siglas en inglés ‘TRA’ correspondientes a “Theory of Reasoned Action”.

¹⁸⁷ Las actitudes se dice que se derivan razonablemente de las convicciones que las personas tienen respecto del objeto de la actitud, de la misma manera de las intenciones y las acciones se derivan razonablemente de las actitudes.

Attitudes are said to follow reasonably from the beliefs people hold about the object of the attitude, just as intentions and actions follow reasonably from attitudes. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 29 (Traducción del autor)

¹⁸⁸ Generally speaking, people intend to perform a behavior when they evaluate it positively, when they experience social pressure to perform it, and when they believe that they have the means and opportunities to do so. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 118 (Traducción del autor)

¹⁸⁹ Las actitudes son evaluativas por naturaleza, y los valores son una clave determinante de cómo las personas llegan a evaluar a otras personas y a las organizaciones. A la inversa, los cambios en las actitudes pueden precipitar un cambio en los valores con el tiempo, de tal manera que, por ejemplo, la exposición prolongada a episodios de conducta no ética puede cambiar el grado en el cual una persona cree que “la honestidad es la mejor política”.

Attitudes are evaluative in nature, and values are a key determinant of how people come to evaluate other people and organizations. Conversely, changes in attitudes can precipitate a change in values over time so that, for example, repeated exposure to episodes of unethical behavior can change the degree to which a person believes that “honesty is the best policy.” Jones, G. R. y George, J. M. [1998], p. 533 (Traducción del autor)

¹⁹⁰ An attitude is a disposition to respond favorably or unfavorably to an object, person, institution, or event. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 3 (Traducción del autor)

una conducta específica –para diferenciarla de las muy limitadamente predictivas¹⁹¹ “*actitudes globales*”¹⁹² que no implican acción específica alguna, contexto o elementos temporales”¹⁹³– sea lo que motive la conducta, sino que se enriquece esta premisa con dos consideraciones adicionales: la primera, que la actitud valorativa respecto de una conducta no es la única convicción relevante en este contexto; y la segunda, que para sustentar la validez de la relación entre las convicciones, la intención y la conducta, se ha de respetar el “*principio de compatibilidad*”¹⁹⁴ de Ajzen y Fishbein, según el cual “*la intención es compatible con una acción si [...] la medida de la intención*”¹⁹⁵ implica exactamente los mismos elementos de acción¹⁹⁶ [o secuencia de acciones]¹⁹⁷, objetivo, contexto y momento, que la medida de la conducta.”¹⁹⁸

Dependiendo de la persona y la conducta, caracterizada esta última por los anteriormente mencionados elementos, predominan en la conformación de la intención conductual la actitud valorativa sobre la conducta específica o las normas sociales relevantes percibidas y la disposición a someterse a ellas, mientras que el control percibido sobre la conducta se activa¹⁹⁹ en la medida que esta también dependa, directa o indirectamente, de los factores internos y externos vinculados a su

¹⁹¹ Las actitudes globales nos ayudan a entender los patrones generales del comportamiento, pero son habitualmente pobres predictores de conductas específicas respecto del objeto de la actitud.

Global attitudes can help us understand general patterns of behavior, but they are usually poor predictors of specific behaviors with respect to the object of the attitude. Ajzen, I. y Gilbert, N. (Editado por Crano, W. D. y Prislín, R.) [(2008)], p. 305 (Traducción del autor)

¹⁹² Una característica distintiva de las actitudes es que implican la evaluación de un objeto psicológico particular, ya sea una entidad física (p.e., la Torre Eiffel), una institución (la Iglesia Católica), una persona (el presidente Kennedy) o un grupo de personas (homosexuales), una política (la investigación en células madre), un concepto abstracto (la democracia), o cualquier otro aspecto discriminable del mundo de una persona. [...] El tipo [de actitud] ilustrado por los anteriores ejemplos no establece ninguna acción particular a adoptar en relación al objeto de interés. Las disposiciones evaluativas en relación con este tipo de objeto las denominaremos *actitudes globales*.

A distinguishing characteristic of attitudes is that they involve evaluation of a particular psychological object, be it a physical entity (e.g., the Eiffel Tower), an institution (the Catholic Church), a person (President Kennedy) or group of people (homosexuals), a policy (stem cell research), an abstract concept (democracy), or any other discriminable aspect of an individual's world. [...] One type [of attitude] illustrated by the above examples, spells out no particular action that might be taken in relation to the object of interest. Evaluative dispositions with respect to this type of object will be termed *global attitudes*. Ajzen, I. y Gilbert, N. (Editado por Crano, W. D. y Prislín, R.) [(2008)], p. 291 (Traducción del autor)

¹⁹³ A global attitude is an evaluation of a target that involves no specific action, context, or time elements. Ajzen, I. y Gilbert, N. (Editado por Crano, W. D. y Prislín, R.) [(2008)], p. 299 (Traducción del autor)

¹⁹⁴ El principio de compatibilidad requiere que cada creencia defina la conducta en términos de los apropiados elementos de acción, objetivo, contexto y momento.

The principle of compatibility requires that each belief statement define the behavior in terms of the appropriate action, target, context, and time elements. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], pp. 105-106 (Traducción del autor)

¹⁹⁵ La medida de cualquier disposición a la conducta, verbal o no, puede ser definida en términos de los siguientes cuatro elementos: el objetivo de la disposición; la particular acción o acciones involucradas; el contexto en el cual la acción ocurre; y el momento de su ocurrencia [...].

Any measure of a behavioral disposition, whether verbal or nonverbal, can be defined in terms of four elements: the target at which the disposition is directed; the particular action or actions involved; the context in which the action occurs; and the time of its occurrence [...]. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 85 (Traducción del autor)

¹⁹⁶ De hecho, estrictamente hablando, diferentes cantidades de una conducta definen diferentes elementos de acciones y, en este sentido, constituyen diferentes conductas.

In fact, strictly speaking, different quantities of a behavior define different action elements and, in this sense, constitute different behaviors. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 35 (Traducción del autor)

¹⁹⁷ De hecho, la mayor parte de la conducta humana implica una secuencia de acciones, no un acto único.

Indeed, most human social behavior involves a sequence of actions, not a single act. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 38 (Traducción del autor)

¹⁹⁸ According to the principle of compatibility [...] an intention is compatible with a behavior if [...] the measure of intention involves exactly the same action, target, context, and time elements as the measure of behavior. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 44 (Traducción del autor)

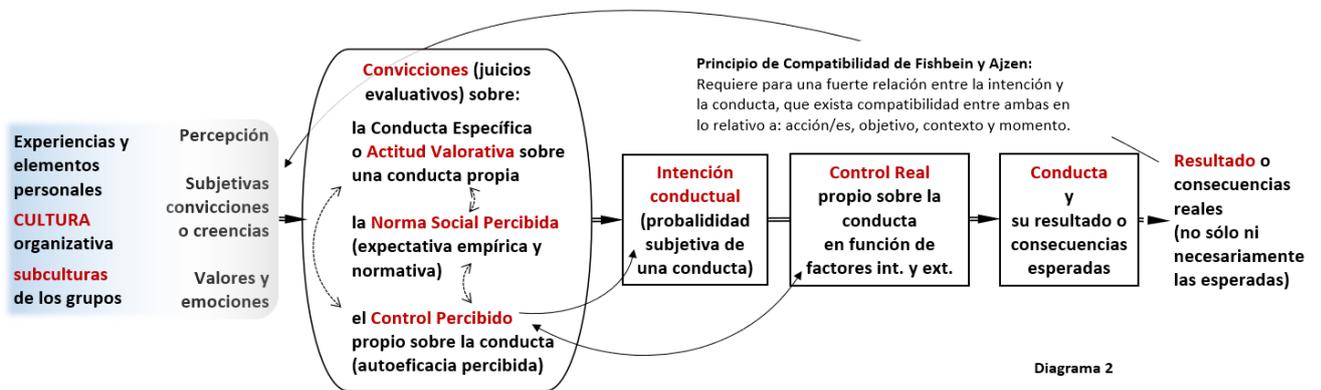
¹⁹⁹ Nosotros, por tanto, esperamos una asociación entre el control percibido propio sobre la conducta y la intención que no está mediatizada por la actitud y la norma subjetiva.

We thus expect an association between perceived behavioral control and intention that is not mediated by attitude and subjective norm. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 119 (Traducción del autor)

realización. Determinantes próximos de la intención conductual los tres anteriores que, pese a ser conceptualmente distintos, pueden estar relacionados entre sí en el proceso de conformación de la intención o, como prefieren describirlo Fishbein y Ajzen, pueden “solaparse”²⁰⁰. La teoría de la conducta planeada ha sido entretanto nuevamente refinada²⁰¹ por estos mismos autores hasta configurar el “modelo o marco de la acción razonada”²⁰² (RAM)²⁰³. En todo caso, haremos referencia indistintamente al TPB y al RAM, salvo que por mor de la precisión se indique lo contrario.

La aportación diferencial de esta teoría y su posterior modelo se basa en su capacidad para explicar²⁰⁴, en base a la interacción de los elementos considerados, junto con el control real propio sobre la conducta dependiente de factores internos y externos al agente, una proporción significativa de la variabilidad no aleatoria en una conducta específica, con lo que ello implica en términos de capacidad predictiva. Si bien cabe recordar, parafraseando a Aldous Huxley, que sólo las personas fallecidas son totalmente consistentes o, a estos efectos, predecibles.

INTERPRETACIÓN ESQUEMÁTICA DE LAS TEORÍAS DE LA CONDUCTA PLANEADA Y DEL MODELO DE LA ACCIÓN RAZONADA



El significado atribuido en este contexto a las anteriores variables –interdependientes en un grado que continúa siendo objeto de análisis y debate– es el siguiente:

- La actitud valorativa es la manifestación agregada de nuestras experiencias. Radmila Prislin y William Dean Crano proporcionan respecto de ella la siguiente definición:

²⁰⁰ Aunque entendemos las convicciones sobre la conducta, las normas sociales y el control percibido como categorías distintas, es importante reconocer que es probable que se produzca un solapamiento entre ellas.

Although we conceive behavioral, normative, and control beliefs as distinct categories, it is important to recognize that there is likely to be overlap among these categories. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 204 (Traducción del autor)

²⁰¹ [...] el modelo integrado continuó con la tradición añadiendo [el predictor de] las normas descriptivas a la teoría de la conducta planeada.

[...] the integrative model continued this tradition by adding [the predictor of] descriptive norms to the theory of planned behavior. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 282 (Traducción del autor)

²⁰² [...] representación esquemática de nuestro marco de la acción razonada. [...] Presentación esquemática del modelo de acción razonada.

[...] [...] schematic representation of our reasoned action framework. [...] Schematic presentation of the reasoned action model. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], pp. 21-22 (Traducción del autor)

²⁰³ Conocido también por sus siglas en inglés ‘RAM’ correspondientes a “Reasoned Action Model”.

²⁰⁴ [...] una vez que un conjunto de creencias se ha formado, este proporciona la base cognitiva desde la cual se asume que las actitudes, normas percibidas y percepciones de control –y en última instancia intenciones y conducta– se derivan de una forma razonable y consistente.

[...] once a set of beliefs is formed it provides the cognitive foundation from which attitudes, perceived norms, and perceptions of control –and ultimately intentions and behaviors– are assumed to follow in a reasonable and consistent fashion. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 24 (Traducción del autor)

*Una actitud representa una integración evaluativa de cogniciones y afectos experimentados en relación con un objeto [psicológico]. Las actitudes son juicios evaluativos que integran y resumen estas reacciones cognitivas y afectivas. Estas abstracciones evaluativas varían en intensidad, lo cual tiene implicaciones en la persistencia, resistencia y consistencia de la relación entre la actitud y la conducta.*²⁰⁵

Ajzen precisa que “el objeto de una actitud [valorativa] no es necesariamente una persona, grupo, institución o política; también puede ser definido en términos de una particular conducta.”²⁰⁶ Una “característica esencial de la actitud es su dimensión evaluativa bipolar”²⁰⁷, a diferencia del rasgo de la personalidad que no tiene porqué ser evaluativo y tiene como referencia al propio individuo y no algo externo al mismo. Y aunque ambos conceptos “se consideren disposiciones relativamente estables que ejercen una influencia generalizada sobre un amplio rango de conductas”²⁰⁸, la actitud, quizá deducible pero inobservable, es, en el caso que nos ocupa, la disposición, basada en la importancia ponderada atribuida a sus probables implicaciones y esperadas consecuencias –“sus características, cualidades y atributos”²⁰⁹–, a responder de forma favorable o con agrado, neutra o negativamente o con rechazo, respecto de un objeto psicológico, que en el caso que nos ocupa es una conducta propia. Según Terry, Hogg y Katherine M. White: “Las actitudes de las personas se perciben como funciones de sus convicciones respecto de los probables costes y beneficios derivados del desarrollo de una conducta”²¹⁰. Estos mismos autores consideran también la posibilidad de la interiorización de ciertas normas sociales del grupo, especialmente para los miembros fuertemente integrados en ellos, incluso en detrimento de preferencias y prioridades personales preexistentes:

*Las actitudes pueden ser personales, idiosincrásicas y no relacionadas con las normas, pero también pueden ser ampliamente compartidas y normativas. Estas actitudes normativas compartidas están vinculadas a la pertenencia a grupos específicos y son parte de los prototipos grupales²¹¹. Una vez que las personas se han categorizado y definido a sí mismas como miembros de una diferenciada categoría social, las personas dan forma a las normas de grupo contextuales y estereotípicas, y estas normas son internalizadas como actitudes en relación con una cuestión.*²¹²

²⁰⁵ An attitude represents an evaluative integration of cognitions and affects experienced in relation to an object. Attitudes are the evaluative judgments that integrate and summarize these cognitive/affective reactions. These evaluative abstractions vary in strength, which in turn has implications for persistence, resistance, and attitude-behavior consistency. Prislín, R. y Crano, W. D. (Editado por Crano, W. D. y Prislín, R.) [(2008)], p. 3 (Traducción del autor)

²⁰⁶ [...] the object of an attitude is not necessarily a person, group, institution, or policy; it can also be defined in terms of a particular behavior. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 85 (Traducción del autor)

²⁰⁷ [...] an attitude's essential characteristic is its bipolar evaluative dimension [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 76 (Traducción del autor)

²⁰⁸ [...] las actitudes y los rasgos de la personalidad se conceptualizan habitualmente como disposiciones relativamente estables que ejercen una influencia generalizada sobre un amplio rango de conductas.

[...] attitudes and personality traits are usually conceptualized as relatively stable dispositions that exert pervasive influence on a broad range of behaviors. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 84 (Traducción del autor)

²⁰⁹ [...] we form beliefs about an object by associating the object with various characteristics, qualities, and attributes. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 96 (Traducción del autor)

²¹⁰ People's attitudes are seen to be functions of their beliefs about the likely costs and benefits of performing a behavior [...]. Terry, D. J., Hogg, M. A. y White, K. M. [(2000)], p. 70 (Traducción del autor)

²¹¹ Un prototipo de grupo es una construcción que personifica como uno se ha de comportar y como uno ha de pensar. Un prototipo de grupo puede verse como un esquema de red con nodos asociados representando sentimientos, pensamientos y acciones de un miembro del grupo típico.

A group prototype is a broader construct that embodies how one should behave as well as how one should think. A group prototype can be viewed as a networked schema with associated nodes representing the feelings, thoughts, and actions of a typical group member. Terry, D. J., Hogg, M. A. y White, K. M. [(2000)], p. 78 (Traducción del autor)

²¹² Attitudes can be personal, idiosyncratic, and unrelated to norms, but they also can be widely shared and normative. These shared normative attitudes are tied to specific group memberships and are part of group prototypes. Having categorized and

- La influencia de la norma social, también denominada norma “*percibida*”²¹³, en el desarrollo o inhibición de una conducta concreta cabe esperar que dependa del grado de integración e identificación del agente en y con el grupo relevante, del nivel de cumplimiento percibido de la norma, de la expectativa del cumplimiento ajeno que se supone tiene los demás, y de la consiguiente exposición a las sanciones de ambos signos. Lo cual no presupone que el individuo no pueda modular conscientemente en qué medida se resiste o responde a las expectativas de dichas normas sociales, ni que estas sean congruentes entre sí.

- El control percibido propio sobre la conducta o autoeficacia, ausente en la TRA, fue incorporado²¹⁴ a la TPB y por extensión al RAM para recoger la subjetiva evaluación y expectativa basada en los factores internos y externos concurrentes que facilitan y / o dificultan el desarrollo de una conducta concreta en una situación específica: “*En su totalidad, estas convicciones sobre el control conducen a la percepción de que uno tiene o no la capacidad para desarrollar la conducta [específica], es decir, al control percibido propio sobre esa conducta.*”²¹⁵ Este es diferente e independiente de la expectativa generalizada y transversal que supone el “*locus de control*” de Rotter – la medida en la que se perciben los sucesos que nos afectan como condicionados por factores externos o por factores internos a nosotros mismos, lo que en este último caso se interpreta genéricamente como un mayor control sobre el propio destino y se suele vincular con una mayor proactividad. Fishbein y Ajzen confirman que “*desde una perspectiva teórica, la autoeficacia [percibida de Bandura] y el control percibido propio sobre la conducta son virtualmente idénticos.*”²¹⁶ Bandura advierte sobre la diferencia²¹⁷ entre el desempeño de la conducta y las correspondientes consecuencias físicas, sociales o autoevaluativas esperadas: “*La autoeficacia percibida se refiere a la convicción en la propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir unos logros o desempeños dados*”²¹⁸, “*incluso ante difíciles obstáculos*”²¹⁹, “*mientras que la expectativa de un efecto es una estimación de las probables*

defined themselves as members of a distinct social category, people form the context-specific stereotypic norms of the group, and these norms are internalized as their attitudes toward an issue. Terry, D. J., Hogg, M. A. y White, K. M. [(2000)], p. 73 (Traducción del autor)

²¹³ Utilizamos los términos norma percibida o presión social percibida para referirnos a la influencia normativa general derivada de las normas percibidas prescriptivas y descriptivas.

We use the terms perceived norm or perceived social pressure to refer to the overall normative influence derived from perceived injunctive and descriptive norms. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 133 (Traducción del autor)

²¹⁴ De hecho, la teoría de la conducta planeada difiere de la teoría de la acción razonada en su incorporación del control percibido propio sobre la conducta.

In fact, the theory of planned behavior differs from the theory of reasoned action in its addition of perceived behavioral control. Ajzen, I. [(1991)], p. 183 (Traducción del autor)

²¹⁵ In their totality, these *control beliefs* lead to the perception that one has or does not have the capacity to carry out the behavior, i.e., perceived behavioral control. Ajzen, I. [1988(2005)], p. 125 (Traducción del autor)

²¹⁶ [...] from a theoretical perspective [Bandura’s] self-efficacy and perceived behavioral control are virtually identical. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 161 (Traducción del autor)

²¹⁷ La pérdida de peso es otro ejemplo de la distinción conceptual y operacional entre el desempeño y las consecuencias. La gente no se esfuerza por perder peso. Lo hacen por las consecuencias que resultan de ello y que incluyen beneficios físicos a nivel de salud, beneficios sociales, y beneficios autoevaluativos.

Weight loss is another example of the conceptual and operational distinction between attainments and outcomes. People do not struggle to shed pounds. They do so for the resulting outcomes, which include physical health benefits, social benefits, and self-evaluative benefits. Bandura, A. [(1997)], p. 23 (Traducción del autor)

²¹⁸ *Perceived self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.* Bandura, A. [(1997)], p. 3 (Traducción del autor)

²¹⁹ Para tener autoeficacia, las personas deben creer que serán capaces de desarrollar la conducta incluso ante difíciles obstáculos.

*consecuencias derivadas del desarrollo de dicha conducta.*²²⁰ También, según Fishbein y Ajzen, “*el control percibido es más probable que funcione como un moderador de la relación entre la intención y la conducta*”²²¹, especialmente si el control percibido se corresponde con el nivel de control real, lo cual es tanto como decir, esta vez en palabras de Bandura, que: “*La convicción sobre la [propia] eficacia [percibida] afecta al desarrollo de la conducta tanto directamente como influyendo en las intenciones.*”²²²

- Como intención conductual se entiende “*la probabilidad subjetiva del desarrollo de una conducta*”²²³, al efecto de la consecución de un resultado, efecto o meta, y se ve influida por la concurrencia, en muy variable medida, de convicciones actitudinales, normativas y sobre el control percibido. Añaden a lo anterior Fishbein y Ajzen, que “*la formación de actitudes, percepciones sobre las normas y sobre el control, y las intenciones que producen, no requieren [siempre] de gran deliberación, sino que pueden suceder espontánea y automáticamente desde las subyacentes bases cognitivas de las convicciones.*”²²⁴ Si bien es cierto, como sabemos por la versión cervantina de la sentencia latina ‘*loqui facile, praestari difficile*’, que del dicho al hecho hay un gran trecho; aunque sólo sea por la inconsistencia asimétrica que con cierta frecuencia nos asalta – cuando es fácil y agradable, generalmente sí hacemos lo que tenemos intención de hacer, pero no necesariamente al contrario.
- En la medida que el control percibido propio sobre la conducta se corresponda en suficiente medida con la realidad, este puede ser un buen indicador del control real propio sobre la conducta que incorpora la consideración de los “*recursos y oportunidades disponibles*”²²⁵, internos y externos, que son relevantes en la práctica para el desarrollo o la omisión de la conducta. Fishbein y Ajzen concluyen, en reconocimiento de lo anterior, que “*si la consecución del objetivo depende no sólo de la conducta de la persona, sino también de factores más allá de su control, entonces la persona puede que no lo alcance. Por eso, como regla general, las intenciones son habitualmente mejores predictores de las conductas que de la consecución de los objetivos.*”²²⁶ Resultado este último que retroalimentará a su vez las futuras convicciones en función de que el desarrollo de la conducta produzca los resultados o consecuencias esperadas y sólo estas, o no.

To have self-efficacy, people must believe that they can perform the behavior even in the face of difficult obstacles. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 160 (Traducción del autor)

²²⁰ [...] whereas an outcome expectation is a judgement of the likely consequence such performances will produce. Bandura, A. [(1997)], p. 21 (Traducción del autor)

²²¹ [...] perceived control is more likely to be seen as a moderator of the intention-behavior relation. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 66 (Traducción del autor)

²²² Efficacy beliefs affect performance both directly and by influencing intentions. Bandura, A. [(1997)], p. 43 (Traducción del autor)

²²³ [...] the term *intention* [...] refers to the subjective probability of performing a behavior. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 40 (Traducción del autor)

²²⁴ Moreover, the formation of attitudes, perceived norms, and perceptions of control –and the intentions they produce– do not have to involve a great deal of deliberation but can follow spontaneously and automatically from the underlying cognitive foundation of beliefs. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 24 (Traducción del autor)

²²⁵ La importancia del control conductual *real* resulta evidente: los recursos y oportunidades disponibles para una persona deben dictar en cierta medida la probabilidad del desarrollo de la conducta.

The importance of *actual* behavioral control is self-evident: The resources and opportunities available to a person must to some extent dictate the likelihood of behavioral achievement. Ajzen, I. [(1991)], p. 181 (Traducción del autor)

²²⁶ [...] if goal attainments depend not only on the individual’s behavior but also on factors beyond his or her control, then the person may not be able to attain the intended goal. Thus, as a general rule, intentions will usually be better predictors of behaviors than of goal attainment. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 58 (Traducción del autor)

Algunas de las mejoras propuestas para la TPB y el RAM, por la vía de la consideración de variables independientes adicionales con un potencial efecto diferencial sobre la intención y / o la conducta específica –frente al escepticismo de sus creadores y en contra de su criterio de suficiencia de las variables anteriormente descritas–, hacen referencia a la consideración de elementos previos al proceso de formación de la intención. Terry y Hogg plantean, por ejemplo, que el grado de identificación con el grupo relevante para la conducta en cuestión debe ser una variable²²⁷ adicional a considerar de forma independiente. Otros autores proponen considerar la autoidentidad, la percepción del rol situacional, como descriptor, pese al escepticismo de Fishbein y Ajzen, quienes opinan que “*simplemente captura la conducta pasada sin aportar ningún valor adicional.*”²²⁸ Al hilo de esta idea, también se ha apuntado la aparente limitación del modelo para incorporar la potencial retroalimentación en la intención del desarrollo de la conducta en el pasado – pese a la oportuna advertencia de Bandura al respecto: “*La conducta no es causa de la conducta. [...] Los desempeños adyacentes están altamente correlacionados porque sus determinantes son similares.*”²²⁹

Otra cuestión debatida²³⁰ ha sido el papel de las emociones en general y particularmente el afecto como variable independiente de la actitud en la conformación de la intención conductual. Nos inclinamos por compartir a este respecto la posición²³¹ de David Trafimow y Parschal Sheeran, basada a su vez en la de Harry C. Triandis²³², en el sentido de que posiblemente lo sea –diferenciando claramente

²²⁷ La evidencia de que la fuerza del efecto de actitudes y normas varía en función de la identificación con el grupo [...] extiende esta línea de pensamiento hasta identificar una variable –concretamente, la fuerza de la identificación con un grupo conductualmente relevante– que ayuda a explicar [...] la variación.

The evidence that the strength of the effects of attitudes and norms varied as a function of group identification [...] extends this line of thinking by identifying a variable –namely, strength of identification with a behaviorally relevant reference group– that helps to account for [...] variation. Terry, D. J. y Hogg, M. A. [(1996)], p. 791 (Traducción del autor)

²²⁸ A measure of self-identity that merely captures past behavior thus provides no new insights. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 248 (Traducción del autor)

²²⁹ Behavior is not a cause of behavior. [...] Adjacent performances are highly correlated because their determinants are alike. Bandura, A. [(1997)], p. 293 (Traducción del autor)

²³⁰ Específicamente, diversos investigadores (e.g., Breckler & Wiggins, 1989) han sugerido que hay una diferencia entre el afecto (“el sentimiento”) y la cognición (“el conocimiento”) y que distintas convicciones pueden reflejar uno u otro de estos procesos. Adicionalmente, las actitudes formadas en base a las convicciones afectivas o cognitivas pueden diferir unas de otras en diversas maneras (e.g., Millar & Tesser, 1986; Pfister & Böhm, 1992). Resulta interesante apuntar, sin embargo, que antes de que esta investigación [mencionada] hubiese tenido lugar, Fishbein (1980) argumentó contra la distinción entre el afecto y la cognición, mientras que Triandis (1980) convirtió al primero en parte central de su teoría. Quizá porque el afecto y la cognición parecen diferentes, la mayoría de los esfuerzos de investigación en el área han intentado apoyar en vez de cuestionar esta distinción.

Specifically, several researchers (e.g., Breckler & Wiggins, 1989) have suggested that there is a difference between affect (“feeling”) and cognition (“knowing”), and different beliefs may reflect one or the other of these processes. Furthermore, attitudes formed on the basis of affective or cognitive beliefs may differ from each other in a variety of ways (e.g., Millar & Tesser, 1986; Pfister & Böhm, 1992). It is interesting to note, however, that even before this research was conducted, Fishbein (1980) argued against the distinction between affect and cognition whereas Triandis (1980) made it a central part of his theory. Perhaps because affect and cognition seem different, the majority of research efforts in the area have attempted to support rather than disconfirm the distinction. Trafimow, D. [(2000)], p. 60 (Traducción del autor)

²³¹ Hemos denominado hipótesis asociativa a la noción de que se forman asociaciones más fuertes en las convicciones afectivas entre sí y en convicciones cognitivas entre sí, que entre convicciones afectivas y cognitivas.

We will term this notion –that stronger associations are formed between affective and affective beliefs, and between cognitive and cognitive beliefs, than between affective and cognitive beliefs– the *associative hypothesis*. p. 380

Especialmente, los datos sugieren que las personas distinguen entre las convicciones afectivas y cognitivas y que asocian convicciones de un mismo tipo. Esto es, si las personas desarrollan una expectativa – un proceso de valoración, parece que lo hacen separadamente para los dos tipos de convicciones. [...] los presentes datos soportan la hipótesis asociativa [...].

Specifically, the data suggest that people distinguish between affective and cognitive beliefs and form associations only among beliefs of a similar type. Thus, if people perform an expectancy – value process, they seem to do it separately for the two kinds of beliefs. [...] the present data support the associative hypothesis [...]. Trafimow, D. y Sheeran, P. [(1998)] p. 395 (Traducción del autor)

²³² [...] algunos modelos sugieren la consideración de factores adicionales, tales como [...] la emoción (Triandis, 1977) [...].

[...] some models suggest consideration of additional factors, such as [...] emotion (Triandis, 1977) [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 26 (Traducción del autor)

entre el afecto propio y el esperado— y que podría contribuir a mejorar la capacidad explicativa de la TPB y del RAM, pero la falta de una investigación suficiente, como confirman²³³ Fishbein y Ajzen, y de un consenso básico al respecto, como menciona Pratibha A. Dabholkat, parecen desaconsejarlo:

*Aunque mucho se ha investigado sobre el afecto y sus conexiones con la motivación, su papel en el enlace cognitivo-conductual requiere de investigación adicional. Los investigadores reconocen que las evaluaciones afectivas asociadas a la conducta pasada frecuentemente llevan a la acción directamente sin requerir un procesamiento complejo de la información y que la ansiedad sobre las consecuencias puede influir en ciertos tipos de procesamiento de la información, pero el papel preciso del afecto en el marco del valor de las expectativas aún no está claro.*²³⁴

Merece especial atención en este contexto la propuesta de Antony S. R. Manstead, quien argumenta a favor de la incorporación de la norma moral como variable adicional, bajo la premisa de que cuando esta ha sido completamente interiorizada²³⁵ alcanza su autonomía respecto de las normas sociales:

*Especialmente allí donde las recompensas individuales y sociales entren en conflicto con las normas morales, es probable que una medida de la norma moral independiente mejore no sólo la utilidad predictiva de las teorías de la acción razonada y la conducta planeada, sino también su capacidad para proporcionar una explicación y [mejorar la] comprensión de las variaciones en la intención y la conducta.*²³⁶

A la vista de nuestro modelo de la confiabilidad situacional y la presencia en el mismo de la integridad, queda patente nuestra positiva opinión a este respecto. No obstante, el tratamiento de este punto concreto quedaría incompleto de no recoger la posición de Fishbein y Ajzen, pues reconocen que “la mayoría de los estudios que han mostrado un efecto añadido (residual) de la norma moral han estado relacionados con comportamientos que tienen una clara dimensión moral”²³⁷. Y es precisamente por esta especificidad en la aplicación de esta variable por la que la rechazan aduciendo que no “cumple

²³³ En suma, los estados de ánimo y las emociones generalizadas son considerados factores de fondo [cuyos efectos sobre la conducta están mediatizados por las convicciones sobre la conducta, las normas sociales y el control propio] en nuestro modelo de predicción de la conducta. [...] Por lo tanto, sólo esperaríamos relativamente débiles e inconsistentes efectos de los estados de ánimo y las emociones generalizadas sobre las intenciones y la conducta. A nuestro saber y entender, este tema no ha sido aún sistemáticamente investigado.

In sum, generalized moods and emotions are considered background factors [whose effects on behavior are mediated by behavioral, normative, and control beliefs] in our model of behavioral prediction. [...] We would thus expect only relatively weak and inconsistent effects of generalized moods and emotions on intentions and behavior. To the best of our knowledge, this issue has not yet been systematically investigated. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 248 (Traducción del autor)

²³⁴ Although much research has been conducted on affect and its links to motivation, its role in the cognitive-behaviour link needs further investigation. Researchers recognize that affective evaluations associated with past behaviour often impel action directly without complex information processing and that anxiety about consequences may influence certain types of information processing, but the precise role of affect within an expectancy value framework is not yet clear. Dabholkat, P. A. (Editado por Earl, P. E. y Kemp, S.) [(1999)], p. 206 (Traducción del autor)

²³⁵ Cuando decimos que una norma ha sido interiorizada, habitualmente nos referimos al desarrollo de convicciones morales que se corresponden con estándares sociales. Estas creencias se convierten en una motivación independiente para cumplir, pues las desviaciones son acompañadas frecuentemente por un sentimiento de culpa.

When we say that a norm has been internalized, we often refer to the development of moral beliefs that correspond to societal standards. These beliefs become an independent motivation to conform, as deviations are often accompanied by guilt. Bicchieri, C. [(2017)], p. 32 (Traducción del autor)

²³⁶ Especially where individual and social rewards conflict with moral norms, it is likely that a separate measure of moral norm will enhance not only the predictive utility of the theories of reasoned action and planned behavior, but also their capacity to provide an explanation for and an understanding of variations in intention and behavior. Manstead, A. S. R. [(2000)], pp. 29-30 (Traducción del autor)

²³⁷ [...] most of the studies that have shown an added (residual) effect for moral norm have dealt with behaviors that have a clear moral dimension [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 284 (Traducción del autor)

*con el criterio de ser una expansión permanente de la teoría*²³⁸. Argumentación esta última que, sin ánimo de polemizar al respecto en este contexto, valoramos con escepticismo, aunque sólo sea por las escasas conductas y acciones relevantes que pueden considerarse ajenas a consideraciones morales.

Concluimos así, que la teoría de la conducta planeada y su evolución representada por el marco de la acción razonada proporcionan un modelo compatible con la lógica de la confiabilidad situacional, base a su vez de la confianza razonada, que en el próximo capítulo se presentará. Tanto es así, que si nos ceñimos a la conducta confiable de *alter*, bien pueden asimilarse: los valores que informan las convicciones con la dimensión de la integridad; las convicciones sobre la norma social percibida con la dimensión de las normas sociales; las convicciones sobre el control percibido con la combinación de las dimensiones de la competencia para cumplir el objetivo y las circunstancias concretas; mientras que la actitud valorativa o convicción sobre la conducta específica puede asumirse que, entre otras consideraciones, incorpora las dimensiones de la benevolencia y la valoración estratégica esperadas de *alter*.

²³⁸ [...] moral norm [...] fail[s] to meet our [...] criterion for permanent expansion of the theory [...]. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 284 (Traducción del autor)

*Un ingrediente fundamental en la estrategia es un juicio o anticipación relativa a los pensamientos y/o conducta de los demás.*²³⁹

Richard P. Rumelt [(2011)], p. 136

III.6. Conclusión: El Cumplimiento Estratégico de las Normas Sociales

Resulta conveniente subrayar la diferencia entre la costumbre o la convención colectiva motivada por una compartida preferencia incondicional, es decir, no relacionada con lo que los demás esperan que hagamos, y la norma social sujeta a una preferencia condicional –típicamente orientada por principios como la reciprocidad, por una particular interpretación de lo que es equitativo o proporcionado, o la simple conveniencia personal– directamente influenciada tanto por las acciones como por las expectativas ajenas.

Una costumbre es un patrón de conducta tal, que las personas (incondicionalmente) prefieren respetarlo pues satisface sus necesidades. [...] No todas las costumbres son benignas, aunque puedan satisfacer eficientemente algunas necesidades básicas. La costumbre colectiva es un patrón de acciones [motivadas independientemente, que casualmente son similares entre ellas²⁴⁰], pero cambiarlas implica introducir interdependencias.²⁴¹

Desviarse de una convención, como por ejemplo una de carácter lingüístico, es inherentemente costoso para quien se desvía. Una vez que se ha establecido una convención, a todos [al individuo y al grupo] beneficia el seguirla, especialmente cuando se espera que todos la respeten.²⁴²

Cuando romper un mecanismo de coordinación produce externalidades negativas, podemos esperar que las convenciones se conviertan en normas sociales completas.²⁴³

Recurriendo a la conceptualización utilizada por Bicchieri, la naturaleza de la convención o costumbre motivada por una preferencia incondicional se contrapone a la de la norma sujeta a una preferencia condicional que puede ser, según esta autora, de naturaleza descriptiva –expectativa empírica– o social –expectativa empírica y también normativa–, en lo cual hay una cierta coincidencia conceptual²⁴⁴, que no terminológica, con Fishbein y Ajzen.

²³⁹ A fundamental ingredient in a strategy is a judgement or anticipation concerning the thoughts and/or behavior of others. (Traducción del autor)

²⁴⁰ A custom is a consequence of independently motivated actions that happen to be similar to each other [...]. Bicchieri, C. [(2017)], p. 18 (Traducción del autor)

²⁴¹ *A custom is a pattern of behavior such that individuals (unconditionally) prefer to conform to it because it meets their needs. [...] Not all customs are benign, though they may efficiently serve some basic needs. The collective custom is a pattern of independent actions, but changing it entails introducing interdependencies.* Bicchieri, C. [(2017)], pp. 15-16 (Traducción del autor)

²⁴² Deviating from a convention, such as a linguistic one, is inherently costly to the deviating party. Once a convention is established, everyone does better by following it, especially when it is expected that everyone else adheres to it. Bicchieri, C. [(2017)], p. 39 (Traducción del autor)

²⁴³ When breaking a coordination mechanism produces negative externalities, we may expect conventions to become full social norms. Bicchieri, C. [(2005)], p. 39 (Traducción del autor)

²⁴⁴ Las normas prescriptivas se refieren a las percepciones relativas a lo que se debería hacer en relación con el desarrollo de una determinada actuación, mientras que las normas descriptivas se refieren a las percepciones relativas a que otros estén o no estén llevando a cabo la conducta en cuestión.

Injunctive norms refer to perceptions concerning what should or ought to be done with respect to performing a given behavior, whereas descriptive norms refer to perceptions that others are or are not performing the behavior in question. Fishbein, M. y Ajzen, I. [(2010)], p. 131 (Traducción del autor)

Una norma descriptiva es un patrón de conducta tal, que las personas prefieren cumplirlo con la condición de que crean que la mayoría de las personas en su red de referencia [real o sentida] también lo cumplen (expectativa empírica).²⁴⁵

Una norma social es un patrón de conducta tal, que las personas prefieren cumplirlo con la condición de que (a) crean que la mayoría de las personas en su red de referencia [real o sentida] lo hacen (expectativa empírica), y (b) la mayoría de las personas en su red de referencia crean que los demás deben cumplirlo (expectativa normativa).²⁴⁶

[...] las convenciones [sociales], para existir, han de ser seguidas. Las normas sociales (y las normas descriptivas) por el contrario pueden existir sin ser respetadas.²⁴⁷

A la vista de la diversidad de perspectivas de análisis en relación con las normas sociales, mutuamente enriquecedoras pese a que algunas de ellas parecen estar especialmente adaptadas para responder a cuestiones o situaciones específicas, coincidimos con Bicchieri y otros autores en considerarlas, con carácter general, soluciones contextuales de los grupos a problemas estratégicos entre sus miembros condicionadas por expectativas empíricas y normativas. A lo que hay que añadir, necesariamente, la consideración de la efectividad del control social²⁴⁸ desplegado en torno al cumplimiento de la norma social concreta, pues, como explica Bicchieri:

Puesto que las convenciones no van en contra de los motivos egoístas, pero las normas sociales frecuentemente lo hacen, si sólo se cumplieran las expectativas empíricas, uno tendría una razón para respetar una convención, pero estaría seriamente tentado de incumplir la norma social. [...] En el caso de una norma siempre existe la tentación de transgredirla y esa es la razón por la cual las normas se han de imponer socialmente. Sin un sistema de sanciones, la norma podría fácilmente dejar de funcionar.²⁴⁹

Y aunque para el observador externo no tiene porqué resultar obvia la distinción entre una práctica colectiva que es consecuencia de una costumbre de la que responde a una norma social, su diferencia resulta fundamental a la hora de promover²⁵⁰ con éxito tanto su introducción como su abandono.

²⁴⁵ *A descriptive norm is a pattern of behavior such that individuals prefer to conform to it on condition that they believe that most people in their reference network conform to it (empirical expectation).* Bicchieri, C. [(2017)], p. 19 (Traducción del autor)

²⁴⁶ *A social norm is a rule of behavior such that individuals prefer to conform to it on condition that they believe that (a) most people in their reference network conform to it (empirical expectation), and (b) that most people in their reference network believe they ought to conform to it (normative expectation).* Bicchieri, C. [(2017)], p. 35 (Traducción del autor)

²⁴⁷ [...] conventions, in order to exist, have to be followed. Social norms (and descriptive norms) instead can exist without being followed. Bicchieri, C. [(2005)], pp. 38-39 (Traducción del autor)

²⁴⁸ El control es el proceso mediante el cual se devuelve el comportamiento desviado de una persona respecto del cumplimiento general de la norma al nivel de desviación general [...]. Estas afirmaciones son válidas tanto para desviaciones reales como virtuales.

Kontrolle ist der Prozess, durch den das Verhalten eines Menschen, der von seinem bestehenden Ausmass der Einhaltung einer Norm abgewichen ist, auf dieses Ausmass zurückgebracht wird [...]. Die folgenden Aussagen gelten sowohl für wirkliche als auch für virtuelle Abweichungen. Homans, G. C. [1960(1978)], p. 288 (Traducción del autor)

²⁴⁹ Because conventions do not run counter to selfish motives, but social norms often do, if only empirical expectations were fulfilled, one would have a reason to follow a convention, but he would be seriously tempted not to conform to a social norm. [...] With a norm, there is often the temptation to transgress it – this is precisely why norms must be socially enforced. Without these systems of sanctions, the norm could easily fall apart. Bicchieri, C. [(2005)], pp. 38-39 (Traducción del autor)

²⁵⁰ Para crear una norma social, [las creencias personales sobre la realidad y sobre las normas han de cambiar seguidas por una decisión colectiva de cambio], primero las expectativas normativas han de ser creadas y las expectativas empíricas sucederán consiguientemente. Para abandonar una norma social, en su lugar, [las creencias personales sobre la realidad y sobre las normas han de cambiar seguidas por una decisión colectiva de abandono, despues aparecerá una creencia compartida seguida por una acción coordinada], primero las expectativas empíricas habrán de cambiar y los cambios en las expectativas normativas sucederán después.

To create a social norm, [factual and personal normative beliefs have to change followed by a collective decision to change afterwards,] first normative expectations must be created, and empirical expectations will follow. To abandon a social norm instead, [factual and personal normative beliefs have to change followed by a collective decision to abandon, afterwards a common belief followed by coordinated action appear,] first empirical expectations have to change, and change in normative expectations will follow. Bicchieri, C. [(2017)], p. 111 (Traducción del autor)

Teniendo presentes las expectativas normativas anteriormente mencionadas, parece oportuno recurrir de nuevo a la consideración de Richard P. Rumelt en el sentido de que: *“Un ingrediente fundamental en la estrategia es un juicio o anticipación relativa a los pensamientos y/o la conducta de los demás.”*²⁵¹ Pues poner de relieve este aspecto enriquece las anteriores consideraciones sobre las normas sociales al subrayar, que también pueden entenderse como uno de los equilibrios o combinación de estrategias de todos los implicados, lo que supone que cada conducta individual buscaría ser así la mejor respuesta posible frente a las estrategias esperadas del resto de miembros del grupo.

Como ya ha sido expuesto, las normas sociales tienen el potencial para condicionar la orientación, intensidad y persistencia de la confiabilidad situacional de *alter* y, por extensión, la que *ego* puede atribuirle, de aquí el énfasis en la naturaleza estratégica del cumplimiento de las normas sociales. Lo cual no implica que confiar sea requerido con carácter general por norma social alguna²⁵², como precisan Krueger, Evans y Heck, pese a la equívoca referencia de Bart Nooteboom a la *“confianza generalizada ‘delgada’ basada en normas generales”*²⁵³. Como tampoco hay razón para asumir la imprecisa propuesta, apuntada por Detlef Fetchenhauer, David Dunning y Thomas Schlösser, de que confiar, en lo menos importante, es *“lo socialmente apropiado, respetuoso y educado [...] incluso cuando se espera que se abuse probablemente de dicha confianza”*²⁵⁴.

Reconocemos por tanto la necesidad de que *ego* pondere equilibradamente la influencia de las normas sociales relevantes en el marco de la evaluación de la confiabilidad situacional atribuida a *alter* en beneficio de una más precisa determinación del esperado alcance de esta. Lo cual es así por todas las razones expuestas y porque de lo contrario estaríamos, por defecto, ignorando el contexto social en el que se desarrolla la relación entre *ego* y *alter* y, por exceso, haciendo otro tanto con la autonomía personal de *alter*. Supuesto este último que nos conduciría al radical escenario hipotético planteado por Heimer: *“Si la confiabilidad [fuese] un producto social [...], las personas podrían ser confiables en sus interacciones con los miembros de la comunidad y carentes de escrúpulos, incluso criminales o violentas, en su trato con extraños.”*²⁵⁵

²⁵¹ A fundamental ingredient in a strategy is a judgement or anticipation concerning the thoughts and/or behavior of others. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 136 (Traducción del autor)

²⁵² La norma de la reciprocidad es universal y poderosa. [...] Sin embargo, no hay una norma social que requiera confiar [...]. The norm of reciprocity is universal and powerful. [...] There is, however, no corresponding social norm that demands trust [...]. Krueger, J. I., Evans, A. M. y Heck, P. R. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 122 (Traducción del autor)

²⁵³ With strangers our starting point is ‘thin’ generalized trust based on general norms [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 194 (Traducción del autor)

²⁵⁴ In decisions to trust [...] people [...] add a social dimension [that] refers to what the socially appropriate, respectful, and polite action would be. [...] People choose to trust, even when they expect that trust is likely to be exploited [...]. Fetchenhauer, D., Dunning, D. y Schlösser, T. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], pp. 148-149 (Traducción del autor)

²⁵⁵ But if trustworthiness is a social product rather than a personality trait, people may be trustworthy in their interactions with community members and unscrupulous, even larcenous or violent, in their dealings with strangers. Heimer, C. A. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 55 (Traducción del autor)

CAPÍTULO IV

LA EVALUACIÓN DEL ALCANCE DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL PERCIBIDA Y EL PROCESO DE FOCALIZACIÓN QUE TRANSFORMA LA INCERTIDUMBRE RESPECTO DE LA CONDUCTA AJENA EN EL RIESGO INHERENTE DE FALLO DE LA CONFIANZA RAZONADA

La confianza es inherentemente un fenómeno a nivel micro. Son las personas individuales las que confían y también son personas individuales las que, bajo restricciones institucionales y de otro tipo, son confiables, quizá de forma limitada y en contextos particulares.¹
Russel Hardin [2002(2004)], p. 200

IV.1. Introducción

La aspiracionalmente –“*subjetivamente*”², según Simon– racional e integrada evaluación de las dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter* debe responder a un diligente escepticismo –ha de ser “*epistemológicamente responsable*”³, recurriendo a la precisión de Karen Frost-Arnold– y exige un análisis estratégico tan preciso en la observación del detalle, a tenor de la información disponible en cada momento, como en la valoración del conjunto. *Ego* evalúa así el alcance de la confiabilidad situacional de *alter* al efecto de diagnosticar en qué medida confiarle, potencialmente, la consecución de un objetivo, en una situación y momento concretos. El alcance de la confiabilidad situacional de *alter* remite a la expectativa⁴, pronóstico –entendido como “*evaluación de probabilidades*”⁶– y preferencia, por parte de *ego* de una conducta de *alter* competente, moral, benevolente y

¹ Trust is inherently a micro-level phenomenon. It is individuals who trust, and it is individuals who, under institutional and other constraints, are trustworthy to some, perhaps limited, extent in particular contexts. (Traducción del autor)

² Entonces una decisión puede ser denominada [...] “subjetivamente” racional si maximiza el resultado en base al conocimiento disponible por el sujeto.

Then a decision may be called [...] “subjectively” rational if it maximizes attainment relative to the actual knowledge of the subject. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

³ [...] el concepto de responsabilidad epistémica es frecuentemente utilizado para subrayar la naturaleza activa de aquellos que conocen [...]. En vez de receptores pasivos de creencias, aquellos que conocen son agentes cuyas acciones para recabar y ponderar la evidencia pueden ser consideradas etimológicamente dignas de elogio o de reprobación. Si un agente fracasa en tomar todas las medidas que pudo haber tomado para llegar a una creencia verdadera, entonces podremos valorar sus acciones como dignas de reprobación desde un punto de vista epistemológico. [...] Las evaluaciones de responsabilidad epistemológica también pueden realizarse respecto del carácter de un agente [...].

[...] the concept of epistemic responsibility is often used to emphasize the active nature of knowers [...]. Rather than passive recipients of beliefs, knowers are agents whose actions of gathering and weighing evidence can be epistemically praiseworthy or blameworthy. If an agent fails to take all the steps she could have taken to arrive at a true belief, then we might assess her actions as epistemically blameworthy. [...] Assessments of epistemic responsibility can also be made of an agent’s character [...]. Frost-Arnold, K. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 65 (Traducción del autor)

⁴ Nuestra conceptualización de la confianza como una expectativa en vez de una convicción refleja la anticipación incierta de la futura conducta de la persona de referencia.

Our conceptualization of trust as an expectation rather than a conviction reflects an uncertain anticipation of the referent’s future behavior. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 143 (Traducción del autor)

⁵ Las expectativas son los significados que los agentes atribuyen a ellos mismos y a otros a medida que realicen elecciones respecto de qué acciones y reacciones resultan racionalmente eficaces y emocional y moralmente apropiadas.

Expectations are the meanings actors attribute to themselves and others as they make choices about which actions and reactions are rationally effective and emotionally and morally appropriate. Barber, B. [(1983)], p. 9 (Traducción del autor)

⁶ [...] every prevision – that is, every evaluation of probability [...]. Finetti, B. [1970(2017)], p. 427 (Traducción del autor)

bienintencionada, además de adecuada a las normas sociales y a las circunstancias concurrentes en una determinada situación y momento.

Sirva para precisar las características del mencionado pronóstico, la descripción que realiza Bruno de Finetti respecto del proceso de evaluación de probabilidades que lo caracteriza y que, como ya ha quedado apuntado, aplica sin reservas a la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional ajena:

[...] la evaluación de probabilidades que una persona puede llegar a hacer o verse obligado a hacer para ordenar sus ideas sobre lo que puede ocurrir y escoger sabiamente cualquier decisión que tenga que adoptar [...].⁷

Lo que es ‘razonable’ [en el proceso de atribución de probabilidades] depende no sólo de si y en qué medida una u otra circunstancia influyen en un fenómeno, sino también en cómo tiene lugar dicha influencia [en cada caso en particular].⁸

Respecto de los pronósticos resultan también aplicables las realistas consideraciones que Kahneman, Olivier Sibony y Cass R. Sunstein realizan respecto de la realización de juicios o evaluaciones: *“la realización de juicios es una forma de medida en la cual el instrumento con la que se realiza es una mente humana. [...] Los juicios integran informalmente diversas informaciones en una evaluación general. No son cálculos y no siguen reglas exactas.”⁹*

A riesgo de abundar en lo evidente, en relación con la mencionada preferencia, se desconoce si los criterios que sirvieron para identificar dichos resultados como deseables seguirán siendo válidos llegado el momento, por no entrar en si las esperadas consecuencias que la motivan se experimentarán en los términos imaginados.

Este entendimiento de la expectativa en relación con la confianza nos recuerda a la siguiente definición de Santo Tomás: *“la confianza es la esperanza robustecida por una opinión firme.”¹⁰* Teniendo también presente, como ya se ha anticipado, que el proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* percibida por *ego* en el contexto de la relación diádica intra-organizacional no requiere para su culminación del propio acto de confiar, pero sí de la evaluación de en qué medida el riesgo –inherente, como más adelante se precisa– de fallo de la confianza que se depositaría eventualmente en *alter* resulta tolerable para *ego* y, si no es el caso, la consideración de cómo gestionar el posible exceso de riesgo no tolerable de forma eficaz y eficiente.

Nada más lejos del proceso de evaluación de la confiabilidad que el dar por supuesto, descontando escenarios de forma irreflexiva o llevados por la costumbre, tal y como solemos hacer al hablar coloquialmente de confiar cuando en realidad tratamos de expresar algo mucho más básico, como, por ejemplo, cabe esperar que suceda con: una elemental presunción de verdad en la comunicación; el significado de las palabras de uso común; la validez del calendario; la aceptación local de nuestra moneda habitual como medio de pago; el recibir el cambio sobrante cuando pagamos; la llegada –que no necesariamente la puntualidad– de un medio de transporte público a su destino; la

⁷ [...] evaluating probabilities that a person might be led or compelled to make in order to sort out his ideas about what might occur, and to choose wisely any decision that has to be made [...]. Finetti, B. [1970(2017)], p. 168 (Traducción del autor)

⁸ What is ‘reasonable’ depends not only on whether and to what extent this or that circumstance influences the phenomenon, but also on how it has an influence. Finetti, B. [1970(2017)], p. 174 (Traducción del autor)

⁹ [...] judgement is a form of measurement in which the instrument is a human mind. [...] Judgements informally integrate diverse pieces of information into an overall assessment. They are not computations, and they do not follow exact rules. Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. [(2021)], p. 332 (Traducción del autor)

¹⁰ Aquino, T. [1265-1274(1994)], Summa Theo., II-IIae, C. 129, Art. 6, Resp., 3.

vigencia de las normas de tráfico; que el aire sea respirable; que no sufriremos ningún daño si nos quedamos dormidos en el avión rodeados de perfectos desconocidos; ... o la imposibilidad de escapar por tiempo indefinido al fisco y a la muerte. Un fiarse de fondo que, inconscientemente, recicla la rutina en garantía, remitiendo a la incuestionada regularidad atribuida a la estructura y devenir de lo cotidiano y que se proyecta implícitamente en el alcance y la eficacia esperados de nuestra acción en el día a día; lo que recuerda en cierta manera al entendimiento de la confianza de Harold Garfinkel en términos de la expectativa¹¹ de la persistencia del orden social y moral en la vida diaria¹². Un fiarse que, en palabras de Carlos Pereda, “*en la mayoría de las situaciones resulta lo suficientemente firme para no vivir pasmados*”¹³, evitando quedar prácticamente paralizados en un estado a mitad de camino entre el desconcierto y el sobreanálisis. Un tipo de confianza que, trasladada al ámbito sociológico, es caracterizada por Endress como “*pre-reflexiva*”¹⁴, una “*confianza tácita e implícitamente activa*”¹⁵ presente también en nuestra relación con los demás, aunque su alcance sea difuso, en contraposición directa con la confianza que este autor describe como verbalizada, explícita y por tanto “*reflexiva*”. Un fiarse cuya existencia y particular naturaleza se pone irremediamente de manifiesto cuando falla pues, como apunta Luhmann, entonces “*se reacciona con decepción atribuyendo la causa a factores externos. Mientras que si la que resulta fallida es la confianza, se considerará la atribución de la causa a factores internos y finalmente se lamentará la confiada decisión.*”¹⁶ Situación esta que, según Offe, pone de manifiesto una relación entre el fiarse y el confiar –entre las expresiones anglosajonas ‘*confidence*’ y ‘*trust*’– comparable¹⁷, según este autor, a la existente entre los hechos y los actos.

No debería consistir la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* por parte de *ego* en el resultado principal de predisposiciones, emociones o deseos, pese a que ninguno de

¹¹ El término “confianza” es utilizado [...] para hacer referencia al cumplimiento de una persona con las expectativas de la actitud de la vida diaria como moralidad.

The term “trust” is used [...] to refer to a person’s compliance with the expectancies of the attitude of daily life as a morality. Garfinkel, H. [(1967)], p. 50 (Traducción del autor)

¹² [...] el orden moral consiste en las actividades gobernadas por reglas de la vida diaria. [...] el orden moral como los cursos de acción percibidos como normales – escenas familiares de los asuntos cotidianos, el mundo de la vida diaria conocido en común con otros y dado por supuesto con otros.

[...] the moral order consists of the rule governed activities of everyday life. [...] the moral order as perceivedly normal courses of action – familiar scenes of everyday affairs, the world of daily life known in common with others and with others taken for granted. Garfinkel, H. [(1967)], p. 35 (Traducción del autor)

¹³ Pereda, C. [(2009)], p. 25

¹⁴ Uno no puede decidirse por esta confianza [tácitamente presente y pragmáticamente eficaz], por este núcleo del fenómeno de la confianza. No se puede uno comportar reflexivamente respecto de este, puesto que sirve de condición constitutiva de las relaciones humanas en el mundo.

Für dieses [unthematisch mitlaufenden und pragmatisch wirksamen] Vertrauen, diesen Kern des Vertrauenphänomens kann man sich nicht entscheiden. Man kann sich zu ihm nicht reflexiv verhalten, weil er als Konstitutionsbedingung das menschliche Weltverhältniss ausmacht. Endress, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], pp. 101-102 (Traducción del autor)

¹⁵ Por ello diferencio yo exactamente en este sentido entre la confianza tácitamente activa y pragmáticamente eficaz de un lado, y el aseguramiento cognitivo de poder confiar en el otro – o lo que es lo mismo, entre la confianza implícitamente activa y la reflexiva.

In genau diesem Sinne unterscheide ich deshalb zwischen dem unthematisch mitlaufenden, pragmatisch wirksamen Vertrauen auf der einen Seite und der kognitiven Vergewisserung Vertrauen zu können auf der anderen Seite – also zwischen fungierendem Vertrauen und reflexivem Vertrauen. Endress, M. [(2008)], p. 7 (Traducción del autor)

¹⁶ Im Falle der Zuversicht reagiert man auf Enttäuschung, indem man sie den äußeren Umständen zuschreibt. Im Falle des Vertrauens wird man die Zuschreibung interner Faktoren in Betracht ziehen müssen und schließlich die vertrauensvolle Wahl bereuen. Luhmann, N. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 148 (Traducción del autor)

¹⁷ El fiarse se relaciona con la confianza como los hechos con los actos. Confiar en alguien que finalmente no resulta confiable es mi error [...] Por el contrario, cuando el fiarme de un resultado positivo se ve decepcionado, se debe atribuir a mi *mala suerte*, las probabilidades o a la providencia, no a mí.

Confidence relates to trust as facts relates to acts. Trusting someone who turns out not to have been trustworthy is my mistake [...]. In contrast, when my confidence in a favourable outcome is being disappointed, it must be attributed to *bad luck*, chance, or Providence, not myself. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 44 (Traducción del autor)

los anteriores aspectos resulta completamente ajeno a este proceso. Y hay que advertir en este contexto contra una de las manifestaciones de la moderna trampa de la comodidad a la que nos empuja la rutina y la tendencia a confundir la eficiencia con la superficialidad en el juicio, pues si en el proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional no intentamos conscientemente mitigar la distorsión atribuible a nuestras emociones –incluida la vulnerabilidad emocional debida a situaciones de alto estrés o ansiedad– y a las excesivas simplificaciones propiciadas por la pereza, las consecuencias no deseadas, en su caso, no se derivarán de un fallo de la confianza depositada, sino de una personalísima combinación de ignorancia supina y descuido.

Teóricamente, parece que podría distinguirse entre un determinado resultado de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional debido a la insuficiente información disponible, de aquel al que se llega sin que esta circunstancia parezca relevante, aunque, por definición, siempre está presente – pues determinar cuánto desconocemos en un momento dado requeriría también saberlo todo. Esta es, en cierto modo, la diferencia¹⁸ que tratan de establecer Castelfranchi y Falcone, si bien la observación que ambos autores realizan confirmando que ambos estados de cosas pueden concurrir¹⁹, sin aportar ninguna indicación sobre cómo diferenciarlos o gestionar esta situación, creemos que los lleva a reconocer la irrelevancia práctica de este escenario.

Al hilo de estas consideraciones conviene detenernos en el modelo del proceso de razonamiento dual, tal y como, por ejemplo, lo presenta Daniel Kahneman, que distingue entre la intuición experta –los juicios intuitivos– y el razonamiento deliberado. Dos sistemas cognitivos fundamentalmente distintos –caracterizados respectivamente como “*Sistemas 1 y 2*”²⁰–, que coexisten en estado de vigilia actuando por separado; si bien, el razonamiento deliberado también puede, aunque no siempre sucede, intervenir supervisando y corrigiendo la intuición experta. Ambos sistemas se diferencian por la rapidez, la sencillez y el funcionamiento permanente, espontáneo y prácticamente inconsciente y orientado a la monitorización del entorno del primero –además de por su exposición a sesgos y errores sistemáticos–, frente a la lentitud, complejidad, requerimiento de atención y esfuerzo cognitivo y la naturaleza deliberada, enfocada y controlada del segundo modo de pensamiento o de procesamiento de la información; aunque, como subraya Kahneman, “*el*

¹⁸ [...] la falta de confianza debida a la insuficiente información es diferente de la falta de confianza debido al bajo resultado de una evaluación [de la confiabilidad].

[...] lack-of-trust because of insufficient information is different from lack-of-trust due to supported low evaluations. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 126 (Traducción del autor)

¹⁹ Por supuesto, los dos problemas [...] pueden concurrir.

Of course, the two problems [...] can co-occur. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 127 (Traducción del autor)

²⁰ El Sistema 1 genera continuamente sugerencias para el Sistema 2: impresiones, intuiciones y sentimientos. Si son validados por el Sistema 2, las impresiones e intuiciones se convierten en creencias, y los impulsos en acciones voluntarias. Si todo va bien, lo cual sucede en la mayoría de las veces, el Sistema 2 adopta las sugerencias del Sistema 1 sin o con pequeña modificación. Tu generalmente crees en tus impresiones y actúas en base a tus deseos, y esto ya está bien – habitualmente. Cuando el Sistema 1 encuentra dificultades, recurre a la ayuda del Sistema 2 para apoyar un procesamiento más detallado y específico que pueda solucionar el problema del momento. [...] En resumen, la mayor parte de lo que tu (tu Sistema 2) piensas y haces se origina en tu Sistema 1, pero el Sistema 2 toma el control cuando las cosas se complican, y normalmente tiene la última palabra.

System 1 continuously generates suggestions for System 2: impressions, intuitions, intentions, and feelings. If endorsed by System 2, impressions and intuitions turn into beliefs, and impulses turn into voluntary actions. When all goes smoothly, which is most of time, System 2 adopts the suggestions of System 1 with little or no modification. You generally believe your impressions and act on your desires, and that is fine – usually. When System 1 runs into difficulty, it calls on System 2 to support more detailed and specific processing that may solve the problem of the moment. [...] In summary, most of what you (your System 2) think and do originates in your System 1, but System 2 takes over when things get difficult, and it normally has the last word. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 26 (Traducción del autor)

pensamiento intuitivo puede ser también muy potente y preciso."²¹ Otra propiedad de las intuiciones es su diferencial disponibilidad como conocimiento y característica facilidad de acceso²².

Una de las manifestaciones de la coexistencia de estos dos sistemas cognitivos es la tendencia a la inexistencia de la duda cuando se decide por intuición experta, puesto que: *"La duda es un fenómeno del razonamiento deliberado, una apreciación metacognitiva de la habilidad para pensar pensamientos incompatibles sobre la misma cosa."*²³ Lo cual nos lleva en este contexto a la conclusión de que la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional debiera realizarse con detenimiento y de forma consciente, no en vano y en palabras de Kahneman: *"El Sistema 1 es ingenuo [más sensible a los cambios que a los estados absolutos]²⁴ y sesgado hacia la credulidad [y hacia la consistencia ilusoria]²⁵, mientras que el Sistema 2 está a cargo de dudar y del escepticismo, pero el Sistema 2 está a veces ocupado y es frecuentemente perezoso."*²⁶

No sorprende, por tanto, que el pronóstico subjetivo o personal –por *ego* para *ego*– presente en la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional se sitúe, según el caso, en el continuo entre dos distintos tipos de proceso de toma de decisiones. En un extremo encontramos lo que Gary Klein denomina *"estrategia de toma de decisiones basada en el reconocimiento de patrones"*²⁷, fundamentada en la rápida aplicación del mejor adaptado de ellos a la más completa y deseablemente correcta narrativa disponible respecto de una situación en cada momento. El recurso a la identificación del patrón más adecuado entre los muchos disponibles como resultado de la experiencia, el aprendizaje acumulado, el recurso a los atajos heurísticos –que más adelante comentamos– y a los esquemas, las rutinas o a las normas, sucederá con mayor frecuencia cuanto menor sea el tiempo disponible para la toma de decisiones ante una situación determinada. Adicionalmente, Klein aporta una esclarecedora diferencia en este contexto entre la intuición experta y la perspicacia²⁸, en el sentido de que *"la 'intuición' es la utilización de patrones ya aprendidos, mientras que la 'perspicacia'*

²¹ [...] but intuitive thinking can also be powerful and accurate. Kahneman, D. [(2003)], p. 699 (Traducción del autor)

²² En un extremo de la dimensión [de la accesibilidad] se encuentran las operaciones que tienen las características de la percepción propias del intuitivo sistema 1: son rápidas, automáticas y no requieren esfuerzo. En el otro extremo están las operaciones lentas, en serie, que requieren esfuerzo y una razón especial para ser desarrolladas. La accesibilidad es un continuo, no una dicotomía [...]. La adquisición de habilidades incrementa selectivamente la accesibilidad a respuestas útiles y las maneras productivas de organizar la información.

At the end of this dimension [of accessibility] are found operations that have the characteristics of perception and of the intuitive System 1: The are rapid, automatic, and effortless. At the other end are slow, serial, and effortful operations that people need a special reason to undertake. Accessibility is a continuum, not a dichotomy [...]. The acquisition of skill selectively increases the accessibility of useful responses and of productive ways to organize information. Kahneman, D. [(2003)], p. 700 (Traducción del autor)

²³ Doubt is a phenomenon of System 2, a metacognitive appreciation of one's ability to think incompatible thoughts about the same thing. Kahneman, D. [(2003)], p. 702 (Traducción del autor)

²⁴ [System 1] is more sensitive to changes than to states [...]. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 105 (Traducción del autor)

²⁵ El Sistema 1 construye excelentemente el mejor relato posible que incorpora las ideas activadas en el momento, pero no considera (no puede) la existencia de la información de la que puede carecer. La medida del éxito para el Sistema 1 es la coherencia de la narrativa que es capaz de crear. La cantidad y la calidad de los datos sobre los que se basa la historia son en gran medida irrelevantes.

System 1 excels at constructing the best possible story that incorporates ideas currently activated, but it does (cannot) allow for information it does not have. The measure of success for System 1 is the coherence of the story it manages to create. The amount and quality of the data on which the story is based are largely irrelevant. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 85 (Traducción del autor)

²⁶ System 1 is gullible and biased to believe, System 2 is in charge of doubting and unbelieving, but System 2 is sometimes busy, and often lazy. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 81 (Traducción del autor)

²⁷ [...] recognition-primed decision strategy [...]. Klein, G. [2013(2015)], p. 26 (Traducción del autor)

²⁸ La magia de las percepciones se deriva de la fuerza para identificar conexiones, coincidencias y curiosidades, de la fuerza para detectar contradicciones; y de la fuerza de la creatividad desencadenada por la desesperación.

The magic of insights stems from the force for noticing connections, coincidences, and curiosities; the force for detecting contradictions; and the force for creativity unleashed by desperation. Klein, G. [2013(2015)], p. 249 (Traducción del autor)

*consiste en el descubrimiento [accidental]²⁹ de nuevos patrones.*³⁰ En el otro extremo tenemos un proceso de toma de decisiones que, presentándose la oportunidad y requiriendo de motivación y capacidades cognitivas suficientes, es asimilable en esencia a la resolución de un problema de optimización con restricciones basado tanto en aquello que sabemos o creemos³¹ cierto o probable como en presunciones retrospectivas y prospectivas sobre aspectos parcialmente desconocidos.

Hardin, por su parte, explica como la evaluación del alcance de la confiabilidad se podría basar en una teoría para la toma de decisiones que se corresponde con la de un “*bayesianismo del sentido común, puede que con un bayesianismo instintivo*”³². Mientras que Kramer describe este proceso de valoración como el propio de “*bayesianos intuitivos cuyas inferencias se actualizan en base a la experiencia previa*”³³, lo cual caracteriza a la figura que este autor denomina como “*auditor social intuitivo*”, recurrentemente inmerso en el registro y valoración agregada de pasadas interacciones y transacciones con el fin de mejorar la precisión de la evaluación de la confiabilidad:

*De acuerdo con este modelo [del auditor social intuitivo], los decisores confrontados con el dilema de la confianza emplean una variedad de reglas cognitivas y de conducta que guían sus juicios y elecciones relacionadas con la confianza. [...] Tal y como indica el modelo del auditor social intuitivo, hay dos amplias aproximaciones que los decisores pueden adoptar en su gestión de la incertidumbre social. Una aproximación es aspirar a una mejor discriminación. En particular, si somos capaces de discriminar con más precisión entre actores sociales confiables y no confiables, podremos transar selectivamente y de forma productiva con aquellos que responderán con reciprocidad a nuestra confianza y prescindir del resto. [...] Una segunda aproximación para gestionar la incertidumbre social es adoptar conductas dirigidas a provocar una conducta confiable en los demás y con independencia de sus intenciones o motivos previos. Las personas pueden utilizar su propia conducta, por ejemplo, para animar y recompensar la conducta confiable de los demás. También pueden utilizar sus propias conductas para lanzar un mensaje que ponga de manifiesto su rechazo a ser explotados.*³⁴

²⁹ [...] las percepciones son accidentales.

[...] insights are accidental. Klein, G. [2013(2015)], p. 217 (Traducción del autor)

³⁰ *Intuition* is the use of patterns they've learned, whereas *insight* is the discovery of new patterns. Klein, G. [2013(2015)], p. 27 (Traducción del autor)

³¹ [...] hemos considerado cuatro tipos de fuentes de creencia: la experiencia directa (como la experiencia personal, positiva o negativa, de quien confía contribuye a la creencia); la categorización (como las propiedades de una clase son transferidas a sus miembros); el razonamiento (más general que sólo una categorización); y la reputación (como la experiencia y opinión de otros influye en las creencias de quien confía).

[...] we have considered four possible types of belief sources: *direct experience* (how the personal, positive or negative, experience of the trustor contributes to that belief); *categorization* (how the properties of a class are transferred to their members); *reasoning* (more general than just categorization); and *reputation* (how the others' experience and opinion influences the trustor beliefs). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 307 (Traducción del autor)

³² Ich werde von der Annahme ausgehen, dass diese Entscheidungstheorie mehr oder weniger einem Bayesianismus des gesunden Menschenverstands entspricht, vielleicht einem instinktiven Bayesianismus. Hardin, R. (Editado por Hartmann. M. y Offe, C.) [(2001)], p. 299 (Traducción del autor)

³³ [...] when people make judgements about others' trustworthiness (or lack of it), they act much like “intuitive Bayesians” whose inferences are updated on the basis of their prior experience. Kramer, R. M. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 137 (Traducción del autor)

³⁴ According to this [*intuitive social auditor*] model, decision-makers in trust dilemma situations employ a variety of cognitive and behavioral rules that guide their trust-related judgement and choice. [...] As the intuitive social auditor model indicates, there are at least two broad approaches decision-makers can take for coping with social uncertainty. One approach is to aim for better discrimination. In particular, if we can more accurately discriminate between trustworthy and untrustworthy social actors, we can selectively engage in productive transactions with those which will reciprocate our trust and eschew or shun those who will not. [...] A second approach for dealing with social uncertainty is to engage in behaviors ourselves that are aimed at eliciting trustworthy behavior from others, regardless of *their* prior intention or motives. Individuals can use their own behavior, for example, to encourage and reward others' trustworthy behavior. They can also use their own behaviors to

Se desarrolla en este capítulo la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional percibida de *alter* que, pese y quizá también gracias a su exposición a diversas imperfecciones, limitaciones y sesgos, se inicia con el proceso, que hemos dado en llamar focalización, que le permite a *ego* moderar o acotar su percepción de la incertidumbre respecto de la conducta ajena, en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, hasta dejarla reducida o focalizada en un riesgo inherente de fallo de la confianza razonada en *alter*. Concluimos así, que la importancia de una pormenorizada e integrada evaluación del alcance de la confiabilidad situacional percibida en el otro resulta crítica para poder decidir confiar razonadamente, pues contribuye tanto a prevenir el error por defecto, que puede llevar al sobre coste del control o a la oportunidad perdida, como el error por exceso que nos expone innecesaria y quizá intolerablemente al riesgo de fallo de la confianza.

[...] la confianza rápida es una estrategia pragmática para gestionar las incertidumbres generadas por un sistema complejo concebido para desarrollar una compleja e interdependiente tarea utilizando las habilidades especializadas de personas relativamente extrañas las unas a las otras. Dadas estas complejidades, si uno no confía de forma rápida, puede que no llegue a confiar en absoluto.³⁵
Debra Meyerson, Karl R. Weick y Roderick M. Kramer [(1996)], pp. 191-192

IV.2. La Aparente Omisión de la Evaluación del Alcance de la Confiabilidad Situacional Percibida:
la ‘Confianza Rápida’

Una variante del proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional que, fundamentalmente sólo en apariencia, difiere de lo hasta ahora descrito es el que se observa en la interacción de los integrantes, prácticamente desconocidos entre sí, de equipos o proyectos temporales con distintas y complementarias funciones y habilidades, en los cuales se identifican conductas basadas en la confianza sin motivo aparente. Debra Meyerson, Karl E. Weick y Kramer precisan que, entre las características potencialmente relevantes para la presunción de confiabilidad bajo estas circunstancias concretas destacan las siguientes³⁶: los miembros son seleccionados por un mismo organizador; son especialistas que normalmente no han trabajado juntos previamente y es poco probable que vuelvan a hacerlo en el futuro; son integrantes de colectivos profesionales bien delimitados; comenzarán a trabajar juntos de forma prácticamente inmediata tras la constitución del equipo; y las tareas encomendadas, aunque complejas e imprecisas en su contenido y alcance, están fuertemente interrelacionadas, su correcta realización es por lo general evidente, tienen una fecha de conclusión límite inflexible y la responsabilidad de su desarrollo es individual – la división del trabajo es clara. En una situación como la anterior, según los anteriormente mencionados autores, parece prescindirse de una evaluación del alcance de la confiabilidad situacional manifestándose lo que aparenta ser una concesión anticipada de confianza, una “*confianza rápida*”, aunque algunos de sus elementos característicos más relevantes resultan ser, en un análisis pormenorizado, característicamente familiares: la importancia del proceso de selección llevado a cabo por el organizador para asegurar en los miembros del equipo el perfil apropiado y la competencia para el desarrollo de los cometidos individuales y adaptados al propósito del proyecto y a las circunstancias bajo las cuales este se desarrollará; el papel de la reputación del organizador y de los miembros del equipo como elemento de alineación de las respectivas intenciones estratégicas; el hecho de que el éxito común esté más condicionado por las responsabilidades asignadas y contribuciones esperadas de los respectivos e interdependientes roles profesionales que por las personalidades o las relaciones individuales; el respeto de estándares y normas compartidas; una intercomunicación característicamente precisa en su contenido y entusiasta en el tono; y un impacto en caso de fracaso

³⁵ [...] swift trust is a pragmatic strategy for dealing with the uncertainties generated by a complex system concocted to perform a complex, interdependent task using the specialized skills of relative strangers Given those complexities, unless one trusts quickly, one may never trust at all. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) (Traducción del autor)

³⁶ The characteristics of temporary systems which have potential relevance for the formation of trust, include the following: 1. Participants with diverse skills are assembled by a contractor to enact expertise they already possess. 2. Participants have limited history working together. 3. Participants have limited prospects of working together again in the future. 4. Participants often are part of limited labor pools and overlapping networks. 5. Tasks are often complex and involve interdependent work. 6. Tasks have a deadline. 7. Assigned tasks are nonroutine and not well understood. 8. Assigned tasks are consequential. 9. Continuous interrelating is required to produce an outcome. Meyerson, D., Weick, K. E. y Kramer, R. M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 169 (Traducción del autor)

que habitualmente supera en términos absolutos, a nivel individual y en conjunto, los beneficios esperados del éxito.

La confianza rápida se manifiesta bajo la forma de una cierta sensación de predictibilidad o control a la cual también contribuyen, notablemente, circunstancias individuales tales como: el haber podido elegir libremente participar en el proyecto – y más aún cuantas más hayan sido las alternativas entre las cuales se haya podido elegir este; el grado de implicación personal propio y esperado en los demás integrantes del equipo; una trayectoria previa de éxitos en proyectos similares; la abundante información disponible al respecto; e –irónicamente– la presencia de una insuficiente capacidad para asumir las limitaciones cognitivas propias y para aprender rápidamente de los errores, analizándolos en vez de negándolos. A lo anterior se añade la presencia de mecanismos psicológicos ilusorios³⁷ en el grupo que alimentan el optimismo y el exceso injustificado de confianza en los demás y, si cabe en mayor medida, en uno mismo³⁸ – perspectivas sistemáticamente positivas y no realistas de uno mismo³⁹, tal y como las describen Shelley E. Taylor y Jonathan D. Brown:

³⁷ [...] sustituiremos los términos *error* y *sesgo* por uno más amplio, *ilusión*. Hay diversas razones para este cambio en la terminología. El *error* y el *sesgo* implican fallos y distorsiones a corto plazo, respectivamente, que pueden ser causadas por una observación descuidada u otras negligencias temporales. Por el contrario, la *ilusión* implica por lo general un patrón más duradero de error, sesgo o de ambos que adopta una particular dirección o forma.

[...] we exchange the terms *error* and *bias* for a broader term, *illusion*. There are several reasons for this change in terminology. *Error* and *bias* imply short-term mistakes and distortion, respectively, that might be caused by careless oversight or other temporary negligences. *Illusion*, in contrast, implies a more general, enduring pattern of error, bias, or both that assumes a particular direction or shape. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], p. 196 (Traducción del autor)

³⁸ [...] la concepción tradicional de la salud mental establece que un individuo bien equilibrado posee una perspectiva de sí mismo que incluye la conciencia y la aceptación de ambos aspectos, positivos y negativos de sí mismo. En contraste con este retrato, la evidencia indica que la mayoría de las personas poseen una muy positiva [ilusoria] perspectiva de sí mismas. [...] La investigación [...] ha documentado que la mayoría de las personas tienden a atribuirse más resultados positivos que negativos [...]. [...] Incluso aunque se reconozcan aspectos negativos en uno mismo, tienden a infravalorarse como intrascendentes. Las peores habilidades propias tienden a percibirse como generalizadas [o menos importantes], mientras que las habilidades más favorables se ven como valiosas [o más importantes] y distintivas [...]. [...] las personas perciben que han mejorado las habilidades que son importantes para ellas incluso si su eficacia no ha variado [...]. [...] existe una arraigada tendencia a verse uno mismo mejor que los demás. [...] Las personas juzgan como más representativos de ellos mismos los atributos positivos de su personalidad en comparación con la persona media, pero juzgan como menos representativos de ellos mismos los atributos negativos de su personalidad en comparación con la persona media [...]. [...] Las personas también tienden a utilizar como referencia sus cualidades positivas a la hora de evaluar a los demás, asegurándose de esta manera virtualmente siempre una comparación favorable a ellos mismos. [...] Y las personas atribuyen a los demás menos valor por el éxito y más culpa por el fracaso que a ellos mismos [...].

[...] a traditional conception of mental health asserts that the well-adjusted individual possesses a view of the self that includes an awareness and acceptance of both positive and negative aspects of self. In contrast to this portrayal, evidence indicates that most individuals possess a very positive [illusory] view of the self [...]. [...] Research [...] documents that most individuals are more likely to attribute positive than negative outcomes to the self [...]. [...] Even the negative aspects of the self are acknowledged, they tend to be dismissed as inconsequential. One's poor abilities tend to be perceived as common [or less important], but one's favored abilities are seen as rare [or more important] and distinctive [...]. [...] people perceive that they have improved on abilities that are important to them even when their performance has remained unchanged [...]. [...] pervasive tendency to see the self as better than others. [...] Individuals judge positive personality attributes to be more descriptive of themselves than of the average person but see negative personality attributes as less descriptive of themselves than of the average person [...]. [...] People also tend to use their positive qualities when appraising others, thereby virtually assuring a favorable self-other comparison [...]. [...] And people give others less credit for success and more blame for failure than they ascribe to themselves [...]. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], pp. 197-198 (Traducción del autor)

³⁹ [...] tres [fenómenos similares] que emergen consistentemente cuando se procesa información relevante sobre uno mismo se pueden etiquetar de la siguiente manera: *perspectivas positivas no realistas de uno mismo*; *percepciones exageradas de control*; y *optimismo no realista*. [...] Además, estos efectos a nivel individual también ocurren a nivel del grupo: investigaciones desarrolladas utilizando el paradigma del número mínimo intergrupar han establecido que incluso bajo las menores condiciones sociales, existe una tendencia estructural a considerar al propio grupo mejor que a otros grupos [...].

[...] three [similar phenomena when] processing self-relevant information [...] that consistently emerge can be labeled *unrealistically positive views of the self*, *exaggerated perceptions of personal control*, and *unrealistic optimism*. [...] Moreover, these effects at the individual level also occur at the group level: research using the minimal intergroup paradigm has established that even under the most minimal of social conditions, a pervasive tendency exists for individuals to see their own group as better than other groups [...]. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], pp. 197-198 (Traducción del autor)

[...] las positivas ilusiones sobre uno mismo, sobre el propio control y el futuro, pueden resultar especialmente aparentes y adaptantes bajo circunstancias adversas, esto es, circunstancias que se hubiera podido esperar que produjeran depresión o falta de motivación. Bajo estas circunstancias, la creencia en uno mismo como un competente y eficaz actor inmerso en un mundo con unas perspectivas de futuro positivas puede resultar especialmente útil para superar fracasos, potenciales golpes a la autoestima y potenciales erosiones en la perspectiva propia sobre el futuro.⁴⁰

[...] la persona mentalmente sana parece así disponer una envidiable capacidad para distorsionar la realidad en una dirección [ilusoria] que mejora la autoestima, sostiene la creencia en la propia eficacia a la vez que promueve una visión optimista del futuro.⁴¹

En cualquier caso, estas ilusiones ayudan a hacer del mundo de cada individuo un lugar más cálido, activo y benéfico en el que vivir.⁴²

Para ilustrar la confianza rápida cabe también mencionar, por algunas de las particularidades que la caracterizan, la inusual aproximación que a este concepto realizan en el proyecto de *Emergency Capacity Building* las siete agencias que lo integran, con el propósito de facilitar la confianza entre los miembros de los equipos de respuesta rápida ante emergencias humanitarias. En primer lugar, consideran la confianza rápida como una fase inicial más accesible y exigente de la versión extendida denominada “confianza más profunda”⁴³. En este último caso, a los cuatro criterios requeridos por estos autores para la confianza rápida –“competencia, transparencia en la información, integridad y reciprocidad”⁴⁴– se añaden los siguientes seis criterios adicionales:

- *Compatibilidad: Confianza basada en los antecedentes, valores, aproximaciones, intereses y objetivos en común.*
- *Benevolencia: Confianza basada en la convicción de que a otros miembros del equipo les importa mi bienestar general.*
- *Predictibilidad: Confianza basada en la observación de que la conducta de los miembros del equipo es consistente en el tiempo y en diferentes contextos.*
- *Bienestar: Confianza originada por la sensación de que no tengo nada que temer de los otros miembros del equipo.*
- *Inclusión: Confianza basada en la observación de que los otros miembros del equipo me incluyen en sus actividades sociales y laborales.*
- *Accesibilidad: Confianza basada en la observación de que los otros miembros del equipo comparten sus verdaderos sentimientos y que puedo relacionarme con ellos en un nivel personal.*⁴⁵

⁴⁰ [...] positive illusions about the self, one’s control, and the future may be especially apparent and adaptive under circumstances of adversity, that is, circumstances that might be expected to produce depression or lack of motivation. Under these circumstances, the belief in one’s self as a competent and efficacious actor behaving in a world with a generally positive future may be especially helpful in overcoming setbacks, potential blows to self-esteem, and potential erosions in one’s view of the future. p. 207 Taylor, E. E. y Brown, J. D. [(1988)] (Traducción del autor)

⁴¹ [...] the mentally healthy person appears to have the enviable capacity to distort reality in a [illusory] direction that enhances self-esteem, maintains beliefs in personal efficacy, and promotes an optimistic view of the future. p. 212 Taylor, E. E. y Brown, J. D. [(1988)] (Traducción del autor)

⁴² In any case, these illusions help make each individual’s world a warmer and more active and beneficent place in which to live. p. 214 Taylor, E. E. y Brown, J. D. [(1988)] (Traducción del autor)

⁴³ La confianza más profunda lleva más tiempo establecerla y requiere un esfuerzo enfocado y continuo durante toda la respuesta a la emergencia.

Deeper trust takes more time to establish and requires focused effort on an ongoing basis throughout the emergency response. ECB [(2007)], p. 7 (Traducción del autor)

⁴⁴ Swift trust: Competence, Openness with information, Integrity, Reciprocity. ECB [(2007)], p. 7 (Traducción del autor)

⁴⁵ Compatibility: Trust based on background, values, approaches, interests, and objectives held in common. Goodwill: Trust based on the belief that other team members are concerned about my overall welfare. Predictability: Trust based on the

Y aunque es muy probable que la estructura y contenido de este esquema responda satisfactoriamente a su finalidad eminentemente didáctica, sorprende el grado de redundancia de algunos de estos elementos, como es el caso de la benevolencia, el bienestar y la inclusión, o el de la integridad y la accesibilidad.

Constatamos, para concluir, nuestro desacuerdo con la afirmación de Schoorman, Mallory M. Wood y Christina Breuer, en el sentido de que la confianza rápida no es confianza alguna, sino un alto nivel de cooperación fuertemente incentivado⁴⁶. Y nadie mejor en nuestra opinión, que Meyerson, Weick y Kramer para desmentirlo:

*[La confianza rápida] es el arte de salir adelante con un modesto conjunto de señales de carácter general en base a las cuales inferir cómo las personas cuidarán de aquello que se les encomienda. Estas inferencias se basan más en características generales determinadas por el contexto, que por personalidades o relaciones interpersonales. En este sentido, la confianza rápida es una estrategia pragmática para gestionar las incertidumbres generadas por un sistema complejo concebido para desarrollar una compleja e interdependiente tarea utilizando las habilidades especializadas de personas relativamente extrañas las unas a las otras. Dadas estas complejidades, si uno no confía de forma rápida, puede que no llegue a confiar en absoluto.*⁴⁷

observation that the behaviour of team members is consistent over time and in different contexts. Well-being: Trust arising from the feeling that I have nothing to fear from other members of the team. Inclusion: Trust based on the observation that other team members actively include me in their social and work activities. Accessibility: Trust based on the observation that other team members share their true feelings and I can relate to them on a personal level. ECB [(2007)], p. 7 (Traducción del autor)

⁴⁶ Lo que debería estar claro es que estas condiciones [de la confianza rápida] no encajan con ninguno de los criterios para que esto sea considerado confianza. Lo que vemos en estos grupos es un nivel muy alto de cooperación, motivado por un muy atractivo sistema de recompensas.

What should be clear is that these conditions do not fit any of the criteria for this being trust. What we do see in these groups is a very high level of cooperation, which is driven by a very attractive reward system. Schoorman, F. D., Wood, M. M. y Breuer, C. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 19 (Traducción del autor)

⁴⁷ [Swift trust] is artful making do with a modest set of general cues from which inferences are drawn about how people might care for what we entrust to them. Those inferences are driven by generic features of the setting rather than by personalities or interpersonal relations. In this sense, swift trust is a pragmatic strategy for dealing with the uncertainties generated by a complex system concocted to perform a complex, interdependent task using the specialized skills of relative strangers Given those complexities, unless one trusts quickly, one may never trust at all. Meyerson, D., Weick, K. E. y Kramer, R. M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 191-192 (Traducción del autor)

*Podemos necesitar la [solución] provisional antes de conseguir la definitiva. Necesitamos el razonamiento heurístico cuando construimos una prueba estricta como necesitamos andamios cuando construimos un edificio.*⁴⁸

George Pólya [1945(1957)], p. 113

IV.3. La Exposición de la Evaluación del Alcance de la Confiabilidad Situacional Percibida a Imperfecciones Replicativas, Limitaciones a la Racionalidad, Heurísticas y Sesgos

El proceso “*cognitivo subjetivamente racional*”⁴⁹ –utilizando la descripción de Knippenberg– de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* no está exento del riesgo de errores pues, entre otras muchas limitaciones añadidas a la imposibilidad para disponer y, en su caso, procesar toda la información potencialmente relevante, se encuentra expuesto a imperfecciones replicativas en la memoria que es selectiva, contextual y reconstructiva –en palabras de Mario Bunge, “*reconstructiva, creativa y destructiva*”⁵⁰– y en la que no pocas veces se disfrazan en forma de recuerdos la nostalgia de un pasado idealizado e incluso el anhelo de pasados futuros imaginados, para mantener a flote nuestra identidad en el tránsito hacia nuevos lugares en la sociedad, el espacio y el tiempo. Gerald M. Edelman describe la naturaleza creativa de la memoria biológica en los siguientes términos:

*De hecho, metafóricamente, uno podría decir que las pasadas memorias y las actuales actividades del cerebro interactúan para proporcionar la conciencia primaria en forma de “memoria presente”.*⁵¹

*La memoria [dinámica no representativa] presenta propiedades que permiten a la percepción alterar el recuerdo y al recuerdo alterar la percepción. No tiene límite fijo de capacidad, pues genera la “información” por construcción. [...] Es robusta, dinámica, asociativa y adaptativa. Si nuestra visión [de la memoria] es correcta, cada acto de percepción es, en cierta medida, un acto de creación y cada acto de memoria es, en cierta medida, un acto de imaginación. La memoria biológica es por lo tanto creativa y no estrictamente replicativa.*⁵²

A estas particularidades de la memoria se añaden limitaciones a la racionalidad y dificultades en la determinación de la utilidad frente a situaciones que implican incertidumbre o riesgo, además de las consecuencias del recurso a heurísticas y de la presencia de sesgos atribucionales y distorsiones psicológicas de diversa índole. Si bien, no consideramos entre los casos anteriores el síndrome del “*pensamiento de grupo*”^{53/54}, descrito por Irving L. Janis, no tanto porque no pueda llegar a ser

⁴⁸ We may need the provisional [solution] before we attain the final. We need heuristic reasoning when we construct a strict proof as we need scaffolding when we erect a building. (Traducción del autor)

⁴⁹ [...] trust research has been strongly dominated by a cognitive approach to trust in which trust is understood as the outcome of a subjectively rational cognitive approach. Knippenberg, D. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 3 (Traducción del autor)

⁵⁰ In short, human recall involves reconstruction, creation, and destruction. Bunge, M. [(1980)], p. 137 (Traducción del autor)

⁵¹ Indeed, metaphorically, one might say that the previous memories and current activities of the brain interact to yield primary consciousness as a form of “remembered present.” Edelman, G. M. [(1989)], p. 105 (Traducción del autor)

⁵² Such a [dynamic nonrepresentational] memory has properties that allow perception to alter recall and recall to alter perception. It has no fixed capacity limit since it actually generates “information” by construction. [...] It is robust, dynamic, associative, and adaptive. If such view is correct, every act of perception is to some degree an act of creation and every act of memory is, to some degree an act of imagination. Biological memory is creative and not strictly replicative. Edelman, G. M. [(1998)], p. 56 (Traducción del autor)

⁵³ Los grupos pueden sacar lo peor y lo mejor del hombre.

Groups can bring out the worst as well as the best in man. Janis, I. L. [(1973)], p. 20 (Traducción del autor)

relevante bajo determinadas circunstancias en este contexto, sino porque su carácter colectivo nos aleja de la relación diádica que sirve de marco a nuestro análisis. Este fenómeno parece darse preferentemente en grupos, en cierta manera aislados y sujetos a un fuerte liderazgo, cuyos miembros sustituyen el pensamiento independiente y crítico individual por el del grupo, presentando, según este autor, en grandes rasgos los siguientes síntomas:

1. *Comparten, entre la mayoría de los integrantes del grupo, una ilusión de invulnerabilidad que genera un optimismo excesivo y promueve la asunción de riesgos extremos.*
2. *Asumen esfuerzos colectivos de racionalización para ignorar las alarmas que podrían llevarlos a reconsiderar sus premisas antes de volver a comprometerse con sus pasadas decisiones vinculadas a políticas.*
3. *Sostienen una convicción incuestionable en la moralidad inherente del grupo, empujando a sus miembros a ignorar decisiones éticas.*
4. *Reducen a estereotipos la percepción que tienen de sus rivales y enemigos hasta catalogarlos como demasiado perversos para considerar genuinos intentos de negociar con ellos o como demasiado débiles y estúpidos para contrarrestar los arriesgados intentos propios para derrotarlos.*
5. *Ejercen una presión directa sobre cualquier miembro que disienta respecto de los estereotipos, ilusiones o compromisos del grupo, dejando claro que esta actitud es contraria a lo que se espera de un miembro leal.*
6. *Autocensura de las desviaciones respecto del aparente consenso del grupo, reflejando la inclinación de cada uno de sus miembros a convencerse a sí mismos de la importancia menor de sus propias dudas y argumentos en contrario.*
7. *Comparten una ilusión de unanimidad respecto de los juicios que conforman la opinión mayoritaria (en parte como resultado de la autocensura de las desviaciones e incrementada por la falsa presunción de que el silencio significa consenso).*
8. *La aparición de autonombraos guardianes de la mente – miembros que protegen al grupo de la información disonante que pudiera socavar la autocomplacencia compartida respecto de la efectividad y moralidad de sus decisiones.*⁵⁵

Este tipo de grupos, si se ve ante una situación en la que parece haber sólo una salida, ya sea la propuesta por el líder o la preferida por el grupo, muestra una característica propensión al pensamiento único. El pensamiento de grupo no lleva necesariamente a decisiones erróneas, pero aumenta objetivamente su probabilidad de ocurrencia y, según Nooteboom, “*bloquea la creatividad ofrecida por distintos puntos de vista y produce inercia. También alimenta el prejuicio, la discriminación y la paranoia.*”⁵⁶

⁵⁴ Yo utilizo el término de “pensamiento de grupo” como una forma rápida y sencilla para hacer referencia a la forma de pensar que adoptan los miembros de un grupo cuando están dominados por la tendencia a buscar la coincidencia, cuando su aspiración a la unanimidad supera la motivación para evaluar las consecuencias de sus acciones.

I use the term “groupthink” as a quick and easy way to refer to the mode of thinking that group members engage in when they are dominated by the concurrence-seeking tendency, when their strivings for unanimity override their motivation to appraise the consequences of their actions. Janis, I. L. [(1973)], pp. 20-21 (Traducción del autor)

⁵⁵ 1. an illusion of invulnerability, shared by most of all the members, which create excessive optimism and encourages taking extreme risks; 2. collective efforts to rationalize in order to discount warnings which might lead the members to reconsider their assumptions before they recommit themselves to their past policy decisions; 3. an unquestioned belief in the group inherent morality, inclining the members to ignore ethical decisions; 4. stereotyped view of rivals and enemies as too evil to warrant genuine attempts to negotiate, or as too weak and stupid to counter whatever risky attempts are made to defeat their purposes; 5. direct pressure on any member who expresses strong arguments against any of the group’s stereotypes, illusions, or commitments, making clear that this type of dissent is contrary to what is expected of all loyal members; 6. self-censorships of deviations from the apparent group consensus, reflecting each member’s inclination to minimize to himself the importance of his doubts and counterarguments; 7. a shared illusion of unanimity concerning judgements conforming to the majority view (partly resulting from self-censorship of deviations, augmented by the false assumption that silence means consent); 8. the emergence of self-appointed mindguards – members who protect the group from adverse information that might shatter their shared complacency about the effectiveness and morality of their decisions. Janis, I. L. [(1973)], pp. 21-22 (Traducción del autor)

⁵⁶ [...] ‘group think’ [...] blocks creativity offered by different views and produces inertia. It can also breed prejudice, discrimination and paranoia. Nooteboom, B. [(2002)], p. 209 (Traducción del autor)

Retomamos entonces el análisis comenzando por las mencionadas limitaciones a la racionalidad, interpretando esta en el sentido weberiano del término⁵⁷, que implica la utilización de los medios más eficaces y eficientes para alcanzar un fin y por extensión las consecuencias que se derivan de este, con independencia de que, a pesar de ello, el fin no se consiga o de que si sucede las consecuencias no resulten las esperadas. Un entendimiento de la racionalidad que se corresponde antropológicamente con el “*hombre económico postulado por la teoría económica tradicional*” y con “*su hermano, el “hombre administrativo”*”⁵⁸, atendiendo a la descripción de Simon:

[...] el cual, en tanto que “económico”, es también “racional”. Se asume que este hombre tiene un conocimiento de los aspectos relevantes de su entorno, que, aunque no sea absolutamente completo, es impresionantemente claro y voluminoso. Se asume que tiene un bien organizado y estable sistema de preferencias⁵⁹, junto a una habilidad computacional que le permite calcular, entre los cursos alternativos de acción que se le ofrecen, cuál de ellos le permitirá alcanzar la máxima puntuación en su escala de preferencias.⁶⁰

No obstante, este mismo autor defiende que la “*conducta humana pretendidamente racional, [...] sólo lo es limitadamente*”⁶¹, pues las personas procesamos con limitaciones –y no siempre ajenos a la influencia social o a otras prioridades o conflictos– la costosa y sólo ocasionalmente correcta, completa y actual información disponible; sin que exista⁶² tal cosa como el perfecto análisis estático de un problema que incluya la consideración de toda la información relativa a las opciones, riesgos, oportunidades, costes y resultados relevantes para combinarla con las preferencias y otros objetivos personales, es decir, la identificación y ordenación de “*todas*”⁶³ las alternativas de acción y la

⁵⁷ Quien actúa de manera racional orienta su acción al fin, a los medios y a las consecuencias asociadas a una acción, y de esta forma racionalmente pondera la relación de los medios y los fines, y la de los fines y las consecuencias asociadas, y la de los posibles fines entre sí; por lo tanto, es una acción que no es ni afectiva (especialmente no emocional) ni tradicional.

Whoever acts in a purposively rational manner orients their action to the purpose, means, and associated consequences of an act, and so rationally weighs the relation of means to ends, that of the ends to the associated consequences, and that of the various possible ends to each other; hence, action that is neither affective (especially not emotional) nor traditional. Weber, M. [1925(2019)], pp. 102-103 (Traducción del autor)

⁵⁸ [...] I shall assume that the concept of “economic man” (and, I might add, of his brother “administrative man”) [...]. Simon, H. A. [(1957)], p. 241 (Traducción del autor)

⁵⁹ El precio de abandonar la psicología por la teoría de la preferencia revelada es en consecuencia alto. Hemos de abandonar la expectativa de ofrecer una explicación causal de las elecciones [...] en favor de un concepto que es una mera descripción de la conducta de elección de alguien que elige consistentemente. Nuestra recompensa es que acabamos teniendo una teoría que es difícil de criticar porque tiene poco contenido sustantivo.

The price of abandoning psychology for revealed-preference theory is therefore high. We have to give up any pretension to be offering a causal explanation of [...] choice behavior in favor of an account that is merely a description of the choice behavior of someone who chooses consistently. Our reward is that we end up with a theory that is hard to criticize because it has little substantive content. Binmore, K. [(2009)], p. 34 (Traducción del autor)

⁶⁰ Traditional economic theory postulates an “economic man,” who, in the course of being “economic” is also “rational”. This man is assumed to have knowledge of the relevant aspects of his environment which, if not absolutely complete, is at least impressively clear and voluminous. He is assumed also to have a well-organized and stable system of preferences, and a skill in computation that enables him to calculate, for the alternative courses of action that are available to him, which of these will permit him to reach the highest point on his preference scale. Simon, H. A. [(1957)], p. 241 (Traducción del autor)

⁶¹ [...] human behavior is *intendedly* rational, but only *boundedly* so [...]. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 88 (Traducción del autor)

⁶² [...] hay una completa ausencia de evidencia de que, en situaciones reales de elección y bajo cualquier complejidad, estos cálculos puedan realizarse o sean realizados de hecho.

[...] there is a complete lack of evidence that, in actual human choice situations of any complexity, these computations can be, or are in fact, performed. Simon, H. A. [(1957)], p. 246 (Traducción del autor)

⁶³ Es obviamente imposible para el individuo conocer *todas* las alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad es una desviación muy importante del comportamiento previsto por el modelo de la racionalidad objetiva.

It is obviously impossible for the individual to know *all* his alternatives or *all* their consequences, and this impossibility is a very important departure of actual behavior from the model of objective rationality. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 77 (Traducción del autor)

consiguiente valoración ponderada de todas sus consecuencias en términos de la utilidad neta actualizada que proporcionarán con posterioridad.

Estas consideraciones, opuestas a la premisa de la maximización del valor bajo restricciones en la toma de decisiones propia del modelo neoclásico o de la elección racional –una teoría social economicista basada en el interés propio ampliamente interpretado, el ilimitado acceso a la información y a la capacidad computacional y de previsión, además de en las “*absurdas implicaciones de la conmensurabilidad*”⁶⁴ universal [entre todos los pares de inputs de la función de utilidad]”⁶⁵–, son las que dieron pie a que Simon concibiera la noción de decisiones “*suficientemente buenas*”⁶⁶ o “*suficientemente satisfactorias*”⁶⁷, que por serlo serían aceptables, aunque no fuesen óptimas, de acuerdo con ciertos niveles de aspiración. Si bien es cierto, que la diferencia entre la optimización y la selección de la mejor opción entre las suficientemente satisfactorias, pierde en gran medida su relevancia práctica cuando este último proceso se interpreta como una optimización sujeta a restricciones. Poniéndose así de manifiesto que, esencialmente, lo mejor de las dos aproximaciones es posible, si se presta atención tanto a aquello que en el proceso de adopción de la decisión se pretende y puede intentarse mejorar prioritariamente, como aquello que bastaría satisfacer.

Kahneman, Tversky y Thaler, entre otros muchos destacados investigadores, también han estudiado extensamente el análisis de la toma de decisiones no ajustada a la teoría de la utilidad esperada profundizado en las dificultades a las que se enfrentan las personas en la determinación

⁶⁴ Para cualquier par de bienes representados por los índices j y k , $j \neq k$, y para cualquier reducción r en el bien j , $0 < r < x_j$, existe una cantidad de compensación en unidades del bien k , $c > 0$, tal que la utilidad del consumidor será al menos igual que la que tenía con la cesta de bienes original: $U(x_1, \dots, x_j - r, \dots, x_k + c, \dots, x_N) \geq U(x_1, \dots, x_j, \dots, x_k, \dots, x_N)$. A veces se hace referencia a esto como el principio de Arquímedes. [...] La conmensurabilidad implica desde un punto de vista económico, que cuando compramos productos representados por un conjunto de atributos [...], ninguno de estos productos puede ser descartado a priori.

For any pair of goods represented by the indexes j and k , $j \neq k$, and for any reduction r in the j th good, $0 < r < x_j$, there exists a quantity of compensation in units of the k th good, $c > 0$, such that the consumer is at least as well off as she was with the original commodity bundle: $U(x_1, \dots, x_j - r, \dots, x_k + c, \dots, x_N) \geq U(x_1, \dots, x_j, \dots, x_k, \dots, x_N)$. This is sometimes referred to as the Archimedean principle. [...] Economically, commensurability implies that when we shop for products represented as bundles of features [...], then no unmentioned items can be discarded from the consideration set. Gigerenzer, G. (Editado por Gigerenzer, G.) [(2015)], p. 233 (Traducción del autor)

⁶⁵ [...] the absurd implications of universal commensurability [between all inputs in the utility function]. Gigerenzer, G. (Editado por Gigerenzer, G.) [(2015)], p. 234 (Traducción del autor)

⁶⁶ Este [...] es el tipo de ajuste racional que los humanos consideran “suficientemente bueno” y son capaces de ejecutar en una amplia gama de circunstancias prácticas.

This [...] is the kind of rational adjustment that humans find “good enough” and are capable of exercising in a wide range of practical circumstances. Simon, H. A. [(1957)], p. 260 (Traducción del autor)

⁶⁷ Evidentemente, los organismos se adaptan suficientemente bien como para “satisfacer”; por lo general, no “optimizan”. Evidently, organisms adapt well enough to “satisfice”; they do not, in general, “optimize”. p. 129

Yo he intentado identificar algunas de las características estructurales que son típicas del entorno “psicológico” de los organismos. Hemos visto que un organismo en un entorno con estas características requiere sólo de muy simples mecanismos de percepción y decisión para satisfacer sus diversas necesidades y para asegurar con alta probabilidad su supervivencia durante largos periodos de tiempo. En particular, no es necesario postular ninguna “función de utilidad” para el organismo, ni se requiere ningún sofisticado procedimiento para calcular las tasas marginales de sustitución entre diferentes deseos. El análisis que aquí se ha desarrollado arroja serias dudas sobre la utilidad de las actuales teorías económicas y estadísticas de elección racional como bases para explicar las características de la racionalidad de los seres humanos y de otros organismos.

I have attempted to identify some of the structural characteristics that are typical of the “psychological” environment of organisms. We have seen that an organism in an environment with these characteristics requires only very simple perceptual and choice mechanisms to satisfy its several needs and to assure a high probability of its survival over extended periods of time. In particular no “utility function” needs to be postulated for the organism, nor does it require any elaborate procedure for calculating marginal rates of substitution among different wants. The analysis set forth here casts serious doubts on the usefulness of current economic and statistical theories of rational behavior as bases for explaining the characteristics of human and other organismic rationality. p. 137

Simon, H. A. [(1956)] (Traducción del autor)

objetiva de la utilidad ante situaciones⁶⁸ que implican incertidumbre o riesgo, y en las anomalías derivadas del recurso en la toma de decisiones a simples, pero subóptimas, reglas de decisión heurística. Puestos a facilitar la comprensión de este último concepto, se aporta una referencia clásica a la heurística, como es la de George Pólya, que la describe en los siguientes términos:

*Heurística, utilizado como adjetivo, significa “que sirve para descubrir”. El razonamiento heurístico es un razonamiento que no se considera definitivo ni estricto, sino sólo como provisional y plausible, y cuyo propósito es descubrir la solución del presente problema. Frecuentemente nos vemos obligados a utilizar el razonamiento heurístico. Conseguiremos completa certeza cuando obtengamos la solución completa, pero antes de alcanzar la certeza, frecuentemente nos tendremos que conformar con una estimación más o menos plausible.*⁶⁹

A lo anterior añade este autor su definición e interpretación del propósito de la “*heurística moderna, que intenta comprender el proceso de solucionar problemas, especialmente las operaciones mentales típicamente útiles en este proceso.*”⁷⁰ Definición esta que Messick y Kramer, en un original giro, comparan⁷¹ a la de la moderna psicología cognitiva.

Kahneman aporta la descripción de un proceso heurístico genérico que denomina “*de sustitución de atributo*”: “*Un juicio se dice que está mediatizado por una heurística cuando el individuo estima un específico atributo objetivo de un juicio mediante su sustitución por un atributo heurístico relacionado que se le ocurre con más facilidad [por resultar más accesible].*”⁷² Explicación que Kahneman trata de ilustrar en los siguientes términos: “*las personas cuando se les confronta con una pregunta difícil a veces responden a una más fácil en su lugar. [...] esta definición [...] aplica en muchas situaciones en las que las personas realizan [sin darse cuenta] un juicio que no es el que pretenden hacer.*”⁷³ Las siguientes heurísticas y sesgos, que pretenden ser ilustrativas de este fenómeno en el contexto que nos ocupa y en ningún caso una enumeración exhaustiva, pueden influir en nuestras estimaciones y toma de decisiones sin que seamos conscientes de ello, de aquí la oportuna

⁶⁸ [...] en la medida que el seguimiento de las reglas se base en la lógica de la adecuación a la situación, los decisores se verán confrontados con tres cuestiones interrelacionadas. La primera, la cuestión del *reconocimiento*, que requiere que los decisores definan en qué tipo de situación se encuentran. La segunda, la cuestión de la *identidad*, que les exige definir qué tipo de persona son en esta situación. Y la tercera, la cuestión de las *reglas*, que les exige responder a la pregunta de “¿qué hace una persona como yo en una situación como esta?”.

[...] to the extent that rule-following is grounded in a logic of appropriateness, decisionmakers confront three interrelated questions. First, the question of recognition, which requires the decisionmakers to define what kind of a situation they confront. Second, the question of identity, which requires them to define what kind of a person they are in a situation. And third, the question of rules, which requires them to answer the question, “What does a person like me do in a situation like this?” Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 107 (Traducción del autor)

⁶⁹ Heuristic, as an adjective, means “serving to discover.” Heuristic reasoning is reasoning not regarded as final and strict but as provisional and plausible only, whose purpose is to discover the solution of the present problem. We are often obliged to use heuristic reasoning. We shall attain complete certainty when we shall have obtained the complete solution, but before obtaining certainty we must often be satisfied with a more or less plausible guess. Pólya, G. [1945(1957)], p. 113 (Traducción del autor)

⁷⁰ Modern heuristic endeavors to understand the process of solving problems, especially the *mental operations typically useful in this process*. Pólya, G. [1945(1957)], pp. 129-130 (Traducción del autor)

⁷¹ La definición de Pólya de la heurística moderna suena casi como la definición de la moderna psicología cognitiva.

Pólya’s definition of modern heuristic sounds almost like a definition of modern cognitive psychology. Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 104 (Traducción del autor)

⁷² [...] an explicit definition of a generic heuristic process of *attribute substitution*: A judgement is said to be mediated by a heuristic when the individual assesses a specified *target attribute* of a judgement object by substituting a related *heuristic attribute* that comes readily to mind. Kahneman, D. [(2003)], p. 707 (Traducción del autor)

⁷³ [...] people who are confronted with a difficult question sometimes answer an easier one instead. [...] they simply fail to notice that they are answering a different one. [...] the definition [...] applies to many situations in which people make a judgement that is not the one they intended to make. Kahneman, D. [(2003)], pp. 707-710 (Traducción del autor)

advertencia⁷⁴ de Max H. Bazerman y Don A. Moore frente a la cómoda liberación que estos atajos suponen respecto del esfuerzo exigido por la búsqueda, identificación y procesamiento de la información relevante en el análisis. Lo cual lleva a concluir a Kahneman y a Tversky que *“las heurísticas son muy económicas y habitualmente efectivas, pero conducen a errores sistemáticos y predecibles.”*⁷⁵ Algo que resulta muy relevante al efecto de la evaluación del alcance de la confiabilidad pues, como explica Nooteboom: *“De acuerdo con reglas heurísticas, se desarrollarán expectativas, explicaremos expectativas frustradas y atribuiremos confiabilidad de acuerdo con lo que esté disponible en nuestra mente, estereotipos, normas existentes o la reciente experiencia.”*⁷⁶

- Las heurísticas del *“ajuste y anclaje”*⁷⁷, según las cuales se estiman con notable imprecisión las combinaciones de probabilidades o los sucesos multicausales y se parte en el proceso de un valor particular, dato numérico inicial o ‘ancla’ basado en la experiencia, la comparación, un cálculo parcial o frecuentemente incluso un punto de partida no necesariamente representativo, que con posterioridad es insuficientemente revisado y ajustado – como puede ser el caso de una evaluación inicial superficial de la credibilidad de *alter*. Considérese que el fenómeno de la ‘primera impresión’ es un buen ejemplo de esta heurística.

*Los estudios de elección entre opciones y de estimaciones de probabilidad indican que las personas tienden a sobreestimar la probabilidad de eventos conjuntos [...] y a infraestimar la probabilidad de eventos disjuntos. Estos sesgos se explican como efectos de anclaje. La probabilidad del evento inicial proporciona un punto de partida natural para la estimación de probabilidades en ambos casos. Puesto que los ajustes desde el punto de partida son típicamente insuficientes, las estimaciones finales permanecen demasiado próximas a las probabilidades de los eventos iniciales en ambos casos. [...] las estructuras disjuntas se encuentran típicamente en la evaluación de riesgos. Un sistema complejo, como un reactor nuclear o el cuerpo humano, funcionará mal si cualquier de sus componentes esenciales falla. Incluso si la probabilidad de fallo en cada componente es muy baja, la probabilidad de un fallo general puede ser alta si están implicados muchos componentes. Debido al anclaje, las personas tienden a infraestimar las probabilidades de fallo en sistemas complejos.*⁷⁸

⁷⁴ [...] la “sabia” lógica tras el recurso a las reglas heurísticas sugiere que aceptamos voluntariamente compromisos en la calidad cuando decidimos emplearlas. En realidad, no lo hacemos: la mayoría de nosotros no somos conscientes de su existencia ni de su profundo impacto en nuestra toma de decisiones. En consecuencia, fallamos al distinguir entre las situaciones en las cuales las heurísticas son beneficiosas y las situaciones en las cuales son potencialmente perjudiciales.

[...] the “wise” logic of reliance on heuristics suggests that we voluntarily accept tradeoffs on quality when we decide to employ a heuristic. In reality, we do not: Most of us are unaware of their existence and their pervasive impact upon our decision making. Consequently, we fail to distinguish between situations in which heuristics are beneficial and situations in which they are potentially harmful. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 59 (Traducción del autor)

⁷⁵ These heuristics are highly economical and usually effective, but they lead to systematic and predictable errors. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1974)], p. 1131 (Traducción del autor)

⁷⁶ According to the heuristics, one would develop expectations, explain broken expectations, and attribute trustworthiness according to what is ‘available’ in the mind, stereotypes, existing norms or recent experience. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 255 (Traducción del autor)

⁷⁷ Adjustment and anchoring. Tversky, A. y Kahneman, D. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], pp. 14-18 (Traducción del autor)

⁷⁸ Studies of choice among gambles and of judgements of probability indicate that people tend to overestimate the probability of conjunctive events [...] and to underestimate the probability of disjunctive events. These biases are readily explained as effects of anchoring. The stated probability of the elementary event (success at any one stage) provides a natural starting point for the estimation of the probabilities of both conjunctive and disjunctive events. Since adjustment from the starting point is typically insufficient, the final estimates remain too close to the probabilities of the elementary events in both cases. [...] disjunctive structures are typically encountered in the evaluation of risks. A complex system, such as a nuclear reactor or a human body, will malfunction if any of its essential components fails. Even when the likelihood of failure in each component is slight, the probability of an overall failure can be high if many components are involved. Because of anchoring,

- La heurística de la confirmación, también conocida como la ‘trampa de la confirmación’, según la cual tendemos a la consistencia cognitiva –incluso recurriendo a la percepción, interpretación y memoria selectivas– confirmando preferentemente nuestros recuerdos, hipótesis y estructuras de conocimiento basadas en el estado de cosas conocido o deseado, en vez de considerarlas críticamente, e infravalorando y resistiéndonos a las evidencias en contrario. La dinámica de esta heurística invita a considerar que la cuestión no es si influirá en la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter*, sino cuánto lo hará en cada momento; lo cual invita a estar permanentemente alerta a este respecto.
- La falacia del coste irrecuperable o hundido que nos conduce a mantener un curso de acción escalando irracionalmente el compromiso y ‘tirando dinero bueno tras dinero malo’ –aunque no siempre o no exclusivamente sea dinero el recurso despilfarrado de ese modo–, pese a que dicho coste o esfuerzo previamente incurrido resulte objetivamente irrelevante en la decisión actual de terminar o continuar de algún otro modo. En este sentido, resulta muy gráfica la expresión anglosajona que habla del intento de ‘salir de un hoyo cavando’⁷⁹ ...
- La falsa sensación de control o exceso de confianza, considerada por Bazerman y Moore como “*la madre de todos los sesgos*”⁸⁰, resulta ser, además, un elemento que facilita y refuerza otros sesgos. El exceso de confianza se manifiesta en múltiples situaciones, entre las que se cuentan: nuestro conocimiento de una determinada realidad; nuestra influencia o control sobre las circunstancias; la precisión de nuestros diagnósticos; nuestra propia capacidad absoluta y relativa – especialmente cuando se trata de percibirnos por encima de la media; ... En el extremo contrario de esta situación nos encontramos con el conocido informalmente como ‘síndrome de Calimero’, que evoca la sensación de debilidad y dependencia unilateral que lleva a esperar de los poderosos el oportunismo y el abuso – mientras que, eventualmente, los poderosos sospechan que la aparente confiabilidad ajena no es tal, pues se debe a la falta de alternativas de los que de ellos dependen, lo cual puede retroalimentar la paranoia de ambas partes hasta límites insospechados.

Atendiendo también al contexto relacional en el que sucede la confianza razonada, resulta oportuno el apunte de Nooteboom en el sentido de que las anteriores heurísticas “*contribuyen, en diferente forma, a la estabilidad de los marcos de conducta y por ello de las relaciones.*”⁸¹

- El efecto derivado de la aplicación del “*esquema jerárquico restrictivo*”, propuesto por Glenn D. Reeder y Marilyn B. Brewer, que conduce a ponderar en exceso la información negativa o positiva, respectivamente, respecto de la integridad o capacidad o de las personas:

[...] para conductas relativas a cualidades morales, se recurrirá probablemente a un esquema jerárquico restrictivo [basado en el conocimiento de la conducta más extrema del repertorio de un agente] por ello, [...] una única conducta inmoral implicará una

people will tend to underestimate the probabilities of failure in complex systems. Tversky, A. y Kahneman, D. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], pp. 15-16 (Traducción del autor)

⁷⁹ To dig yourself out of a hole. (Traducción del autor)

⁸⁰ Overconfidence may be the mother of all biases. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 14 (Traducción del autor)

⁸¹ Las heurísticas del *anclaje y ajuste*, la *escalación del compromiso*, la *disonancia cognitiva* y la *falsa sensación de control*, todas contribuyen, de diferente forma, a la estabilización de los marcos y por tanto de las relaciones.

*disposición inmoral en el actor. [...] Un esquema jerárquico restrictivo es también muy probable cuando la inferencia de la disposición se centra en cualidades relacionadas con la capacidad o la habilidad [por ello] un inconsistentemente hábil desempeño será menos descontado que un inconsistentemente torpe desempeño.*⁸²

- La “*correlación ilusoria o el impacto de las concepciones previas en las percepciones*”⁸³, muchas veces ilustrado en base al conocido como efecto halo, el cual lleva a que, en una evaluación específica sobre una persona, especialmente si es compleja, abstracta o de naturaleza moral, influya desproporcionadamente la actitud general que previamente se tiene hacia ella, a modo de irreal correlación esperada. Fenómeno este identificable tras muchos prejuicios y tras las generalizaciones que hacen prevalecer las expectativas sobre la realidad.
- La heurística del afecto, que lleva a que muchas de las evaluaciones obedezcan en cierta medida a criterios afectivos o pasen por un filtro emocional, no siempre del todo consciente, viéndose comprometida la objetividad y calidad de las decisiones. Por ejemplo, Jennifer R. Dunn y Schweitzer afirman⁸⁴ que la emoción de la cólera –que “*es la principal emoción asociada a la necesidad de justicia*”⁸⁵– y de la gratitud, respectivamente, reduce e incrementa la confianza, por lo que estos autores desaconsejan⁸⁶ las decisiones rápidas en ambos contextos, a la vez que recomiendan también tener presente⁸⁷ que, en consecuencia, el circunstancial estado emocional de los demás puede cambiar la evaluación que hacen de nuestra propia confiabilidad. Una manifestación más general de esta heurística es la que recogen Bazerman y Moore al reseñar que el miedo y la ansiedad, frente a la cólera, propician⁸⁸, respectivamente, actitudes aversas y orientadas al riesgo. Kahneman observa que, en la medida que una valoración afectiva puede ser utilizada como atributo heurístico en lugar de la más compleja evaluación de la confiabilidad –el atributo objetivo–, “*la*

The heuristics of *anchoring and adjustment, escalation of commitment, cognitive dissonance* and a *false sense of control* all contribute, in different ways, to the stabilization of frames and hence of relations. Nooteboom, B. [(2005)], p. 15 (Traducción del autor)

⁸² [...] for behaviors involving morality attributes, a hierarchically restrictive schema [one that relies on knowledge of the most extreme behavior in an actor’s repertory] is likely to be elicited [...] therefore, [...] a single highly immoral behavior will imply the presence of an immoral disposition in the actor. [...] A hierarchically restrictive schema is also especially likely when dispositional inference focuses on attributes concerned with skill or ability [therefore] an inconsistent highly skillful performance would be discounted less than an inconsistent unskillful performance. Reeder, G. D. y Brewer, M. B. [(1979)], p. 76 (Traducción del autor)

⁸³ *Illusory correlation: The impact of preconceptions on perceptions*. Jennings, D. L., Amabile, T. M. y Ross L. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], pp. 215-216 (Traducción del autor)

⁸⁴ [...] anger decreased trust and gratitude increased trust. Dunn, R. J. y Schweitzer, M. E. [(2005)], p. 745 (Traducción del autor)

⁸⁵ [...] anger is the principal emotion associated with justice judgements. Lerner, J. S., Goldberg, J. H. y Tetlock, P. E. [(1998)], p. 563 (Traducción del autor)

⁸⁶ [...] quienes toman decisiones deberían evitar tomar decisiones rápidas relativas a la confianza [...].

[...] decision makers should avoid making quick trust decisions [...]. Dunn, R. J. y Schweitzer, M. E. [(2005)], p. 746 (Traducción del autor)

⁸⁷ [...] los individuos deben reconocer que las emociones accidentales de los demás pueden cambiar la manera en la que juzgan *su* confiabilidad.

[...] individuals should recognize that incidental emotions could change the way others judge *their* trustworthiness. Dunn, R. J. y Schweitzer, M. E. [(2005)], p. 746 (Traducción del autor)

⁸⁸ [...] el miedo y la ansiedad generan una conducta aversa al riesgo [...]. Por el contrario, las personas enfadadas están especialmente dispuestas a soportar el riesgo, e incluso aparentan ser especialmente optimistas en cuanto al riesgo [...].

[...] fear and anxiety create risk-averse behavior [...]. By contrast, angry people are especially willing to endure risk, and even appear quite optimistic with respect to risk [...]. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 115 (Traducción del autor)

*heurística del afecto encaja en el modelo de la sustitución de atributo*⁸⁹: “La heurística del afecto es una instancia de sustitución en la cual la respuesta a una pregunta sencilla (¿Qué es lo que siento al respecto?) sirve como respuesta de una pregunta más difícil (¿Qué es lo que pienso sobre esto?).”⁹⁰

- La heurística de la “disponibilidad”⁹¹ que pone de relieve la facilidad con la cual, en las estimaciones de frecuencias, probabilidades o correlaciones, se toman como referencia las más recientes, conocidas o cercanas, mejor recordadas, imaginadas como posibles o deseables, con el riesgo de sobreponderación que ello también conlleva como consecuencia de las experiencias extremas de ambos signos cargadas emocionalmente y muy presentes en la memoria.
- El conocido como sesgo de correspondencia o “error fundamental de atribución es la tendencia de quienes atribuyen las causas de las conductas ajenas subestimando el impacto de factores situacionales y sobreestimando el papel de factores disposicionales en el control de la conducta”⁹²; circunstancia que puede desvirtuar gravemente la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional ajena. Un fenómeno similar es el efecto actor-observador que implica un sesgo motivacional, especialmente cuando se trata de una acción propia con negativas consecuencias, cobrando entonces los factores externos una desproporcionada y sesgada relevancia a nuestro juicio. Alternativamente, existe la tendencia a atribuir en exceso los logros propios a nuestras habilidades o esfuerzos y los éxitos ajenos a circunstancias externas. Un fenómeno relacionado con este tipo de sesgos es la tendencia a juzgar a los demás por las consecuencias de sus actos y a nosotros mismos por las intenciones; en base al cual Covey recomienda “influir activamente [siendo honesto y realista]⁹³ en las conclusiones de los demás [sobre nuestra conducta] mediante “la declaración de nuestras intenciones.”⁹⁴
- La heurística de la “representatividad”⁹⁵ que lleva a “evaluar la probabilidad de un evento incierto o de una muestra por el grado en que: (i) es similar en sus propiedades esenciales a su población de origen; y (ii) refleja las características significativas del proceso que lo genera.”⁹⁶ De esta manera, se puede llegar a atribuir probabilidades de pertenencia de un elemento a una determinada clase o categoría en función de la semejanza a un estereotipo,

⁸⁹ [...] the affect heuristic fits the present model of attribute substitution. Kahneman, D. [(2003)], p. 710 (Traducción del autor)

⁹⁰ The affect heuristic is an instance of substitution, in which the answer to an easy question (How do I feel about it?) serves as an answer to a much harder question (What do I think about it?). Kahneman, D. [2011(2013)], p. 137 (Traducción del autor)

⁹¹ Availability. Tversky, A. y Kahneman, D. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], pp. 11-14 (Traducción del autor)

⁹² [...] the *fundamental attribution error*, is the tendency for attributers to underestimate the impact of situational factors and to overestimate the role of dispositional factors in controlling behavior. Ross, L. y Anderson, C. A. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], p. 135 (Traducción del autor)

⁹³ Una advertencia a tener en cuenta en la declaración de la intención es asegurarse que uno está siendo honesto y realista al respecto.

One watch-out in declaring intent is to always be sure that you’re being honest and real about it. Covey, S. M. R. [(2006)], p. 140 (Traducción del autor)

⁹⁴ It is important for us to actively influence the conclusions others draw by “declaring our intent.”. Covey, S. M. R. [(2006)], p. 126 (Traducción del autor)

⁹⁵ Representativeness. Tversky, A. y Kahneman, D. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], pp. 4-11 (Traducción del autor)

⁹⁶ [...] evaluates the probability of an uncertain event, or a sample, by the degree to which it is: (i) similar in essential properties to its parent population; and (ii) reflects the salient features of the process by which it is generated. Kahneman, D. y Tversky, A. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], p. 33 (Traducción del autor)

infravalorando o ignorando: el efecto de la distribución de probabilidades previa; el insuficiente tamaño de la muestra a la vista de la asimetría y curtosis de la distribución; la calidad de las evidencias; la redundancia de los datos de entrada que reduce la precisión de la predicción; la regresión a la media; la independencia entre sí de eventos aleatorios múltiples; ... A lo cual se añade, que: *“La probabilidad es habitualmente entendida a modo de proceso que se autocorriga y en el cual una desviación en una dirección induce una desviación en la dirección contraria para restaurar el equilibrio.”*⁹⁷. Esta heurística se encuentra detrás de no pocos prejuicios, que también pueden conducir a una sesgada valoración estratégica de las intenciones de *alter*, debidos a la injustificada atribución de características no observadas con base en otras observadas o a la vinculación entre ambas por un prototipo incuestionado.

- La tendencia egocéntrica en la evaluación de la confiabilidad, identificada por Ann-Christin Posten y Thomas Mussweiler, que va más allá de la adopción de la percepción de la propia credibilidad o confiabilidad como término de referencia⁹⁸ en la estimación de las del otro, incluso ante la disponibilidad de evidencias en contrario, pues según estos autores:

*[...] la decisión de confiar depende de dos componentes, (a) el nivel de confiabilidad percibido en uno mismo y (b) si uno se centra en las similitudes o las diferencias [respecto del otro]. Específicamente, las personas que se concentran en las similitudes tienden a asimilar la confiabilidad del otro a la propia. Esto conduce a una confianza alta a las personas con alta confiabilidad propia [percibida] y a una confianza baja a las personas que se ven a sí mismas como no confiables. Lo contrario sucederá cuando las personas se centran en las diferencias. [...] Sorprendentemente, juzgar [la confiabilidad de] la misma persona tomándose a uno mismo como referencia puede resultar en dos juicios opuestos dependiendo de si el énfasis respecto del otro se pone en las similitudes o en las diferencias.*⁹⁹

Para finalizar esta lista no exhaustiva de heurísticas y sesgos parece oportuno señalar también la ilusoria previsión retrospectiva tras el inconfundible –y normalmente injustificado– comentario de: ¡Ya lo sabía yo! Falacia esta, similar a la de la narrativa, que pone de manifiesto *“nuestra vulnerabilidad a la sobre-interpretación y nuestra predilección por las narrativas compactas frente a la cruda verdad.”*¹⁰⁰ Este fenómeno es comparable con el sesgo del resultado, que lleva a que sea este lo que prime en la evaluación de una decisión y no tanto la calidad del proceso que la generó.

⁹⁷ Chance is commonly viewed as a self-correcting process in which a deviation in one direction induces a deviation in the opposite direction to restore the equilibrium. Tversky, A. y Kahneman, D. (Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A.) [1982(2008)], p. 7 (Traducción del autor)

⁹⁸ [...] uno mismo es tomado como base para la evaluación de la confiabilidad de los demás incluso ante la marcada presencia de información visual indicando confianza y, sin embargo, los procesos egocéntricos parecen ser un importante contribuyente a la confianza interpersonal.

[...] the self is used as basis for judgements of others' trustworthiness even in the presence of strong trust-indicating visual information and, hence, egocentric processes seem to be an important contributor to interpersonal trust. Posten, A. y Mussweiler, T. [(2019)], p. 3 (Traducción del autor)

⁹⁹ [...] the decision to trust depends on two components, (a) one's own perceived level of trustworthiness and (b) whether one focuses on self-other similarities or differences. In specific, people who focus on similarities should assimilate others' trustworthiness toward their own level of trustworthiness. This leads to high trust for people who see themselves as trustworthy and to low trust for people who see themselves as untrustworthy. The reverse should occur when people focus on difference[s]. [...] Remarkably, judging the very same target using the very same self as reference can thus result in two opposing target judgements, depending on whether self-other similarities or differences are emphasized. Posten, A. y Mussweiler, T. [(2019)], p. 2 (Traducción del autor)

¹⁰⁰ This [narrative] fallacy is associated with our vulnerability to overinterpretation and our predilection for compact stories over raw truths. Taleb, N. N. [2005(2012)], p. 809 (Traducción del autor)

Baruch Fischhoff relaciona lo anterior con la frecuente circunstancia de que el mero conocimiento de un resultado incrementa sin motivo nuestra convicción de haber podido predecirlo antes de conocerlo:

*Es muy halagador creer o convencer a otros de que sabíamos desde el principio aquello que sólo podíamos saber conociendo el desenlace, esto es, de que disponemos de una capacidad de previsión retrospectiva. [...] Sin embargo, el propio conocimiento del desenlace que nos proporciona la sensación de que entendemos lo sucedido en el pasado puede impedir que aprendamos algo de él.*¹⁰¹

El futuro, para bien o para mal, el nuestro y el de los demás, suele ser más aleatorio de lo que pueda parecernos.

Esta llamada de atención sobre las posibles fuentes de error y causas de imprecisión en la evaluación del alcance de la confiabilidad quedaría fundamentalmente incompleta si sólo se hiciera referencia a desviaciones sistemáticas como las anteriores –el sesgo–, no considerando la dispersión aleatoria¹⁰² –el ruido– debida a la falta de consistencia de las evaluaciones del alcance de la confiabilidad de quien habría de confiar. En este último caso, las limitaciones prácticas a la hora de contrastar la calidad de la evaluación con un resultado posterior invitan a enfocar el esfuerzo de mejora en la corrección del error por dispersión aleatoria en el propio proceso de evaluación. A este fin, una buena práctica generalmente aceptada que resulta también de aplicación en la evaluación del alcance de la confiabilidad ajena es fraccionar la evaluación en varias sub-evaluaciones, cada una de ellas independiente o al menos diferenciada, enfocada en un ámbito concreto y basada, en la mayor medida posible, en hechos evidenciados, lo cual se ve facilitado por la existencia de las dimensiones de la confiabilidad. Una recomendación adicional, que recogen Kahneman, Sibony y Sunstein, para gestionar las inconsistencias en el propio criterio, aun tratándose de evaluaciones “singulares”¹⁰³, es, además de resistir las intuiciones prematuras, ser conscientes de una de las causas conocidas de este problema: “el estado de ánimo”¹⁰⁴; a la vez que constatan –aunque no deje de ser un pobre consuelo– que “tú no [te comportas] siempre [como] la misma persona y tú eres menos consistente a lo largo del tiempo de lo que piensas. Pero, en cierta medida, para tu tranquilidad, tú eres más similar a quien eras ayer de lo que eres hoy a cualquier otra persona.”¹⁰⁵

En conclusión, si, en palabras de Deborah Salmond, Helen Nissenbaum y de Conrad de Meester, respectivamente, la confianza es como un puente entre “las experiencias pasadas y el futuro

¹⁰¹ It is quite flattering to believe, or lead others to believe, that we would have known all along what we could only know with outcome knowledge, that is, that we possess hindsightful foresight. [...] Thus, the very outcome knowledge which gives us the feeling that we understand what the past was all about may prevent us from learning anything from it. Fischhoff, B. [(1975)], pp. 298-299 (Traducción del autor)

¹⁰² Desde un punto de vista causal, el ruido es invisible; estadísticamente, se ve en todas partes.

Causally, noise is nowhere; statistically, it is everywhere. Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. [(2021)], p. 202 (Traducción del autor)

¹⁰³ [...] la mejor forma de considerar los juicios singulares es tratarlos como *juicios recurrentes que sólo se realizan en una ocasión*.

[...] the best way to think about singular judgements is to treat them as *recurrent judgements that are made only once*. Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. [(2021)], p. 344 (Traducción del autor)

¹⁰⁴ Hay al menos una fuente originaria del ruido ocasionado por las inconsistencias propias que todos hemos notado: el estado de ánimo.

There is at least one source of occasion noise that we have all noticed: mood. Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. [(2021)], p. 84 (Traducción del autor)

¹⁰⁵ [...] you are not always the same person, and you are less consistent over time than you think. But somewhat reassuringly, you are more similar to yourself yesterday than you are to another person today. Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. [(2021)], p. 88 (Traducción del autor)

*anticipado*¹⁰⁶, *“la incertidumbre y la acción”*¹⁰⁷ o, en términos más sublimes, *“el ideal y la realidad”*¹⁰⁸, la confiabilidad situacional actúa como los pilares de dicho puente. Cosa distinta será con quién, para qué, bajo qué circunstancias y cuándo, eventualmente, decidamos cruzar este *“puente entre lo conocido y lo desconocido.”*¹⁰⁹

¹⁰⁶ La confianza entre compañeros es descrita como un puente entre sus pasadas experiencias y el futuro anticipado (Salmond, 1994).

Trust between partners is said to be a bridge between their past experiences and anticipated future (Salmond, 1994). Blomqvist, K. [(1997)], p. 280 (Traducción del autor)

¹⁰⁷ [...] trust acts as a bridge between uncertainty and action. Nissenbaum, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 175 (Traducción del autor)

¹⁰⁸ Meester, C. [1969(1998)], p. 326

¹⁰⁹ [La confianza] es literalmente el puente entre lo conocido y lo desconocido.

[Trust] is literally the bridge between the known and the unknown. Botsman, R. [(2017)], p. 32 (Traducción del autor)

*La disposición a asumir riesgos incluye tanto los riesgos de la conducta [ajena] como los riesgos del entorno.*¹¹⁰
Tania Ripperger [(1998)], p. 127

IV.4. La Incertidumbre vs. el Riesgo

Entre los mencionados y los muchos existentes adicionalmente, el ejemplo de mayor calado de la confusión y disparidad de interpretaciones que se arrastra respecto de la confianza, se pone de manifiesto cuando reiteradamente se afirma, tanto en situaciones cotidianas como en el contexto organizativo, que el hecho de confiar es –sin entrar en mayores precisiones– arriesgado, asumiendo y propiciando de esta forma una errónea, por simplificada, relación de causalidad entre el acto de confiar y el riesgo.

Tania Savolainen afirma que *“asumir riesgos está en el núcleo de la confianza”*¹¹¹, mientras que Mayer, James H. Davis y Schoorman se expresan de forma comparable: *“La confianza es la voluntad de asumir el riesgo; la confianza en la conducta es la asunción del riesgo.”*¹¹² En tanto que Sztompka y otros autores hablan en similares términos cuando manifiestan que: *“Confiar significa suspender, descontar, “situar entre paréntesis” el riesgo, actuar como si el riesgo no existiese.”*¹¹³ Pese a que no es lo mismo actuar como si no existiese un riesgo, que asumirlo porque nos resulte indiferente, porque nos parezca tolerable o por cualesquiera otras razones.

Comenzar a profundizar en el auténtico trasfondo de la contradicción que aquí apenas se apunta es el objeto de este apartado, precisando ideas y conceptos que ayuden en este empeño. Para de esta manera establecer las bases sobre las que construir una propuesta alternativa y original respecto de un trio de relaciones vinculadas secuencialmente entre sí: la de la incertidumbre de la conducta ajena y el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada, la de este último y la confianza razonada basada en el alcance de la confiabilidad situacional, junto con la de la confianza razonada y el control subsidiario.

IV.4.1. La Incertidumbre: Lo que No Sabemos que Desconocemos

Una forma posible de aproximarnos a este *“hecho fundamental de la vida”*¹¹⁴ que es la incertidumbre, según Frank H. Knight, puede ser reflexionando sobre la siguiente reflexión de Donald Rumsfeld, entresacada de su respuesta a una pregunta que se le realizó durante una rueda de prensa del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, celebrada el 12 de febrero de 2002:

[...] hay cosas conocidas que conocemos. También sabemos que hay cosas conocidas que desconocemos; que es tanto como decir que sabemos que hay algunas cosas que no conocemos. Pero también hay cosas desconocidas que desconocemos – las que no

¹¹⁰ Risikobereitschaft schliesst sowohl Verhaltensrisiken als auch Umweltrisiken mit ein. (Traducción del autor)

¹¹¹ Risk taking is at the core of trust. Savolainen, T. [(2008)], p. 2 (Traducción del autor)

¹¹² Trust is the willingness to assume risk, behavioral trust is the assuming of risk. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. [(1995)], p. 724 (Traducción del autor)

¹¹³ Placing trust means suspending, discounting, “bracketing” the risk, acting as if the risk were not existent. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 31 (Traducción del autor)

¹¹⁴ Uncertainty is one of the fundamental facts of life. Knight, F. H. [(1921)], p. 347 (Traducción del autor)

*sabemos que no conocemos. [...] y a esta última categoría corresponden las que tienden a ser difíciles.*¹¹⁵

Aunque no sea una muestra de prosa elegante, la anterior es una válida y muy intuitiva definición de la incertidumbre –el “*anti-conocimiento*”¹¹⁶ en expresión de Nassim Nicholas Taleb–, que implica “*no disponer de una completa descripción del mundo que creamos totalmente cierta.*”¹¹⁷ Los acontecimientos inciertos, que “*no sabemos que desconocemos*”, son aquellos que, aunque nada impide que los podamos imaginar –si no los pudiésemos ni imaginar, más que de incertidumbre cabría hablar de ignorancia–, no se espera que sucedan con base en una probabilidad y / o con consecuencias aproximables debido a la ausencia de experiencia suficientemente representativa o base teórica previa; mientras que las cosas que “*sabemos que desconocemos*” son los sucesos o escenarios identificados y asociados a una cierta probabilidad de ocurrencia e impacto. Y resulta imprescindible diferenciar ambos casos para tratarlos adecuadamente.

Pero antes de continuar con el tema que nos ocupa, introduciremos una breve digresión para completar los tres escenarios anteriormente mencionados con la hipótesis ya planteada por Slavoj Žižek, al hilo de esta afirmación de Rumsfeld, en el sentido de que faltaría una cuarta categoría: “*lo desconocido que conocemos, las cosas que intencionadamente rechazamos reconocer que conocemos*”¹¹⁸. Resistencia a la evidencia, si se quiere, ceguera autoinducida, que recuerda al ingenioso dicho alemán respecto de un supuesto grado de fe extremo que no consistiría en creer lo que no se ve, por estar esto al alcance de cualquier creyente, sino en no creer lo que se ve ...

En la literatura sobre la incertidumbre se han ido consolidando algunas ideas que ayudan a comprender este difuso fenómeno, entre ellas la descripción de la incertidumbre percibida en un ámbito determinado como la combinación de dos atributos: la complejidad dependiente del número de elementos y el nivel de interdependencia entre ellos. Atributos asociados a su vez a la ambigüedad, que dificulta una percepción precisa de las condiciones y los sucesos, y a la variabilidad o volatilidad, entendida como el nivel del cambio o dinamismo en el entorno que afectando a dichos elementos genera en el tiempo un mayor número de potenciales escenarios. Resulta oportuno, antes de proseguir, tener también presente, siguiendo a Carson, Madhok y Wu, la diferencia entre ambigüedad y volatilidad: “*La ambigüedad difiere fundamentalmente de la volatilidad en que la última se resuelve con el tiempo una vez que el cambio ocurre (es decir, la volatilidad crea incertidumbre sobre lo que ocurrirá, pero no sobre lo que ha ocurrido), mientras que la primera presenta dificultades no triviales de medida que no se resuelven simplemente con el paso del tiempo.*”¹¹⁹. La polémica sobre la incertidumbre entre las aproximaciones positivistas y conductuales, que entienden, respectivamente, que este fenómeno existe en el entorno y ajeno a la percepción que de él tengan los individuos o como

¹¹⁵ Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tend to be the difficult ones. Rumsfeld, D. [(2002)] (Traducción del autor)

¹¹⁶ [...] el anti-conocimiento, o lo que no conocemos.

[...] antiknowledge, or what we do not know. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 717 (Traducción del autor)

¹¹⁷ Uncertainty means that we do not have a complete description of the world which we fully believe to be true. Arrow, K. J. [(1974)], pp. 33-34 (Traducción del autor)

¹¹⁸ [...] the unknown known, that which we intentionally refuse to acknowledge that we know. Žižek, S. [(2004)], *In these Times* (Traducción del autor)

¹¹⁹ Ambiguity differs fundamentally from volatility in that the latter is resolved over time once a change occurs (i.e. volatility creates uncertainty about what will occur but not about what has occurred), whereas the former presents non-trivial issues of measurement that are not resolved simply by the passage of time. Carson, S. J., Madhok, A., y Wu, T. [(2004)], pp. 7-8 (Traducción del autor)

algo que depende de las características de cada individuo y de su particular relación con el entorno, es una cuestión que no condiciona nuestro análisis.

Retomando la cuestión de la diferencia entre la incertidumbre y el riesgo recalamos en la explicación ya clásica de Knight, quien identifica como punto de partida el problema derivado de una confusión terminológica de ambos conceptos:

*[...] una incertidumbre medible o “riesgo”, como debería denominarse con propiedad y como utilizaremos el término, es tan diferente de una incertidumbre inconmensurable, que la primera no puede considerarse incertidumbre en absoluto.*¹²⁰

*[Por ello es necesario] apreciar la diferencia fundamental entre una incertidumbre determinada o riesgo y la [incertidumbre] indeterminada e inconmensurable.*¹²¹

Y es que la incertidumbre equivale a lo impredecible por resultar desconocida su existencia en términos de probabilidad de ocurrencia y, eventualmente, también de su impacto o consecuencias y ya sean estas positivas o negativas – en línea con las definiciones¹²² que proporcionan el “Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos” de COSO –en adelante, COSO Riesgos 2004– y su actualización –en adelante, COSO Riesgos 2017– “Gestión del Riesgo Empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño”. Tal es así, que a medida que aumenta el conocimiento respecto de un determinado fenómeno, disminuye la incertidumbre y aumenta el riesgo en relación con el mismo, pues, como constata Nootboom: “Cuanto más sabe uno, tanto más se aproxima la incertidumbre al riesgo.”¹²³ Atendiendo a lo anterior, resulta redundante describir como “radical”¹²⁴ la incertidumbre que caracteriza a la conducta humana, como si la impredecibilidad de esta última necesitase calificativos.

La incertidumbre, en el caso que nos ocupa relativa a la futura conducta de *alter*, se caracteriza por el desconocimiento; por el contrario, el riesgo es aproximadamente conocido, con mayor o menor precisión en función de la información disponible, el criterio y los medios de quien lo analiza, al menos en cuanto a su probabilidad de ocurrencia e impacto – expresado, habitualmente, este último en términos económicos en un intento, muchas veces poco realista, de facilitar el cálculo y la comparabilidad. El riesgo se puede intentar modificar parcial o completamente, tratándolo de diversas maneras, mientras que la incertidumbre no, puesto que es por definición impredecible y por lo tanto incontrolable. Si bien esto no significa que no se deba recabar más y mejor información relativa a cualquier situación de nuestro interés y analizar esta en un contexto apropiado y con una precisión proporcionada para actualizar nuestra visión de la realidad, manteniéndonos abiertos a la

¹²⁰ [...] a *measurable* uncertainty, or “risk” proper, as we shall use the term, is so far different from an *unmeasurable* one that it is not in effect an uncertainty at all. Knight, F. H. [(1921)], p. 20 (Traducción del autor)

¹²¹ [...] to appreciate the fundamental difference between a determinate uncertainty or risk and an indeterminate, unmeasurable one. Knight, F. H. [(1921)], p. 46 (Traducción del autor)

¹²² Incertidumbre. La incapacidad de saber anticipadamente la probabilidad e impacto exactos de un evento futuros. COSO Riesgos 2004, Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, Anexo F. Glosario Incertidumbre: El estado de no saber si los eventos potenciales pueden manifestarse o cómo pueden hacerlo. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 9

¹²³ The more one does know, the more uncertainty can approach risk. Nootboom, B. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 61 (Traducción del autor)

¹²⁴ [...] la importancia de la naturaleza de la confianza surge de la impredecibilidad, o incertidumbre radical, de la conducta humana.

[...] the importance and nature of trust arise from the unpredictability, or radical uncertainty, of human behavior. Nootboom, B. [(2002)], p. 5 (Traducción del autor)

posibilidad de cambios de perspectiva que nos permitan entrever la existencia de “*un prodigio tal como un cisne negro*”¹²⁵ – metáfora satírica original de Décimo Junio Juvenal popularizada por Taleb:

Lo que llamamos aquí un Cisne Negro (en mayúsculas) es [para un observador o algunos observadores, nunca para todos]¹²⁶ un suceso con los siguientes tres atributos: Primero, es un caso atípico fuera del ámbito de las expectativas normales, pues nada en el pasado puede apuntar convincentemente esta posibilidad. Segundo, implica un impacto extremo (a diferencia del ave de referencia). Tercero, pese a su condición de caso atípico, la naturaleza humana nos lleva a encontrar explicaciones para su ocurrencia después del hecho, convirtiéndolo en explicable y predecible [retrospectivamente, no prospectivamente].¹²⁷

Para así intentar atisbar estos fenómenos en el límite de lo contra-fáctico, en la tierra de nadie entre lo inesperado por altamente improbable y lo ignorado por supuestamente imposible, a la vez que se toma conciencia de cómo la búsqueda de la corroboración, el abandono del escepticismo y la aversión a la desviación inesperada y a la posibilidad del error estrechan nuestro campo de visión y filtran anomalías que pudieran resultar reveladoras.

Adicionalmente, se ha de trabajar para intentar modular nuestra exposición a las consecuencias de la incertidumbre de la mejor manera posible –aumentándola si son positivas y reduciéndola si son de signo contrario– y estar preparados para reaccionar frente a ellas pues, parafraseando¹²⁸ a Taleb, las consecuencias de aquello cuya probabilidad de ocurrencia es desconocida pueden ser conocidas. A este fin resulta fundamental acometer iniciativas para incrementar y mejorar: la adaptabilidad y la flexibilidad estratégica y operativa; la capacidad de recuperación frente a crisis, emergencias y cualesquiera otras amenazas y contingencias –“*invirtiendo en preparación, no en predicción*”¹²⁹, atendiendo a la recomendación del anterior autor–; junto con la creatividad y la innovación. Resulta igualmente recomendable estar alerta frente a las interdependencias que nos hacen vulnerables por la falta de competencia, previsión o incluso imprudencia de otros participantes en la situación o proceso, pues si este se ha de fracasar, lo hará por donde se rompen todas las cadenas, por el eslabón más débil.

Y sin engañarnos a nosotros mismos, disfrazando la incertidumbre de riesgo sobre la base de estimaciones sin fundamento, pues ambos se afrontan de muy distinta manera: los riesgos se

¹²⁵ ¿Dices que no se puede encontrar una esposa digna entre toda esta multitud? Bueno, que sea guapa, encantadora, rica y fértil; que tenga ancestros antiguos en sus salones; que sea más casta que las desgreñadas doncellas sabinas que detuvieron la guerra, un prodigio tan raro en la tierra como un cisne negro.

Nullane de tantis gregibus tibi digna uidetur? sit formosa, decens, diues, fecunda, uetustos porticibus disponga auos, intactor omni crinibus effusis bellum dirimente Sabina, rara auis in terris nigroque simillima cycno, Juvenal, D. J. [(115 A.C.)], *Sátiras* 6.165

¹²⁶ [...] *un Cisne Negro para el pavo [de acción de gracias inductista] no es un Cisne Negro para el carnicero.*

[...] *a Black Swan for the turkey is not a Black Swan for the butcher.* Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 1151 (Traducción del autor)

¹²⁷ What we call here a Black Swan (and capitalize it) is an event with the following three attributes. First, it is an *outlier*, as it lies outside the realm of regular expectations, because nothing in the past can convincingly point to its possibility. Second, it carries an extreme impact (unlike the bird). Third, in spite of its outlier status, human nature makes us concoct explanations for its occurrence *after* the fact, making it explainable and predictable [retrospective (though not prospective) predictability]. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 713 (Traducción del autor)

¹²⁸ [...] necesitas enfocarte en las consecuencias (que puedes conocer) en vez de en la probabilidad (que no puedes conocer), esta es *la idea central de la incertidumbre.*

[...] you need to focus on the consequences (which you can know) rather than the probability (which you can't know) is the *central idea of uncertainty.* Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 999 (Traducción del autor)

¹²⁹ [...] invest in preparedness, not in prediction. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 996 (Traducción del autor)

gestionan –identifican, analizan, valoran, [priorizan,] tratan, monitorizan¹³⁰ y revisan¹³¹⁻¹³², mientras que la incertidumbre del entorno se modera aumentando nuestra resiliencia y capacidad de respuesta frente al futuro a la vez que intentamos darle forma; y la incertidumbre respecto de la conducta ajena no es una excepción. En palabras de Nooteboom:

*¿Cómo tratar con la incertidumbre? Un método es utilizar escenarios. Uno no sabe todo lo que puede suceder, pero uno puede imaginar algunos posibles escenarios futuros y ver que podría hacer en cada uno de ellos. No se puede calcular la conducta óptima en todos los [posibles] futuros, pues uno no los conoce todos, pero uno puede ver cuan robustos podrían ser algunos cursos de acción en los escenarios futuros que uno puede imaginar [...] Otra medida que uno puede adoptar es desarrollar la flexibilidad, para responder a circunstancias inesperadas, o desarrollar la resiliencia, la habilidad para absorber desenlaces desagradables. Desde una perspectiva económica tradicional, estas reservas pueden parecer un derroche de recursos, pero desde la perspectiva de la incertidumbre es prudente.*¹³³

Y todo ello sin perder de vista la conclusión de Luhmann que invita a no abrigar esperanza de certidumbre alguna, pues: *“Sólo podemos estar seguros de que no podemos estar seguros de si algo de lo que recordamos como sucedido, se mantendrá en el futuro como fue.”*¹³⁴

IV.4.2. El Riesgo: Lo que Sabemos que Desconocemos

Finetti afirma que *“la probabilidad no existe”*¹³⁵, lo cual puede sorprender al lector desprevenido. Asumimos que no era otra la intención de este autor y nos felicitamos por ello, pues pone de manifiesto una posición ciertamente controvertida pero que reconocemos compartir: si

¹³⁰ ISO 31073: 2022

3.3.40 monitorización - comprobación continua, supervisor, críticamente observando o determinando el estado con el fin de identificar del nivel de rendimiento requerido o esperado

3.3.40 monitoring - continual checking, supervising, critically observing or determining the status in order to identify change from the performance level required or expected (Traducción del autor)

¹³¹ ISO 31073: 2022

3.3.41 revisión - actividad desarrollada para determinar la idoneidad, adecuación y efectividad del objeto de estudio para alcanzar los objetivos establecidos

3.3.41 review - activity undertaken to determine the suitability, adequacy and effectiveness of the subject matter to achieve established objectives (3.1.2) (Traducción del autor)

¹³² ISO 31073: 2022

3.3.1 el proceso de la gestión de riesgos - la sistemática aplicación de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicar, consultar, establecer el contexto e identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorizar (3.3.40) y revisar el riesgo (3.1.1)

3.3.1 risk management process - systematic application of management policies, procedures and practices to the activities of communicating, consulting, establishing the context, and identifying, analysing, evaluating, treating, monitoring (3.3.40) and reviewing risk (3.1.1) (Traducción del autor)

¹³³ How to deal with uncertainty? One method is to use scenarios. One does not know all that can happen, but one can imagine some possible futures, and see what one could do in each of them. One cannot calculate optimal conduct across all futures, since one does not know them all, but one can see how robust certain courses of action would be in the futures one can imagine [...] Another measure one can take is to develop flexibility, reserve competence and resources, to respond to unexpected conditions, or to develop resilience, the ability to absorb unpleasant outcomes. One form for that is to maintain a buffer to absorb shocks. From a traditional economic perspective such reserves may seem like a waste of resources lying idle, but from the perspective of uncertainty it is prudent. Nooteboom, B. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 62 (Traducción del autor)

¹³⁴ Wir können nur sicher sein, dass wir nicht sicher sein können, ob irgendetwas von dem, was wir als vergangen erinnern, in der Zukunft so bleiben wird, wie es war. Luhmann, N. [(1992)], p. 136 (Traducción del autor)

¹³⁵ Probability does not exist. Finetti, B. [1970(1974)], p. x (Traducción del autor)

dejamos a un lado las probabilidades “objetivistas”¹³⁶ o neutrales, como las que corresponderían, por ejemplo, a eventos reproducibles tales como la tirada de una moneda o un dado perfectos, las probabilidades no existen objetivamente, sino subjetivamente en la mente del observador. Tal y como lo explica Finetti: “sólo las probabilidades subjetivas existen – esto es, el grado de convicción¹³⁷ en la ocurrencia de un suceso atribuido por una persona determinada, en un determinado instante y en base a un determinado conjunto de información.”¹³⁸ Con esta aclaración este autor trata de explicar que las probabilidades no existen como una propiedad del mundo compartida por todos respondiendo a una precisa medición, tal y como pudiera ser el caso del peso, la distancia o la temperatura. Por el contrario, las probabilidades que se atribuyen normalmente a los acontecimientos con el fin de expresar de forma numérica opiniones sobre su futuro acaecimiento –o sobre que sean ciertos o de una determinada manera–, dependen de los propios eventos tanto como lo hacen del criterio de quien se pronuncia al respecto y de la información de la que este dispone en ese momento. Por lo tanto, las probabilidades que cada uno de nosotros pronosticamos responden a nuestra particular y circunstancial manera de comprender el mundo cuando lo observamos desde el presente, lo que reafirma la necesidad de revisarlas a medida que se actualiza nuestra base relevante de conocimiento, tal y como lo explica Dennis V. Lindley:

*[El riesgo] es un asunto personal; no es el riesgo sino tu riesgo. Hay que reconocer que en ciertas situaciones existe un consenso casi total respecto del [riesgo], pero son inusuales y limitadas a escenarios específicos, como algunos de los relacionados con las apuestas. Las afirmaciones sobre el [riesgo] son personales, pertenecen a la persona que las realiza y expresan una relación entre la persona y [la parte de] el mundo real sobre la que se realiza una afirmación. En particular no son objetivas en el sentido de que expresen una propiedad que es la misma para todos nosotros.*¹³⁹

Sirva esta toma de posición inicial para aclarar que, cuando hablamos de un pronóstico de probabilidades de ocurrencia, nos referimos a probabilidades subjetivas o “personales”¹⁴⁰, como también las identifica Leonard J. Savage:

Las perspectivas personalistas [sobre la interpretación de la probabilidad] mantienen que la probabilidad mide la confianza que una persona concreta tiene respecto de la verdad de una propuesta particular, como, por ejemplo, la propuesta de que mañana lloverá. Estas perspectivas postulan que el individuo en cuestión es en cierta medida “razonable”, pero

¹³⁶ [...] las perspectivas objetivistas [sobre la interpretación de la probabilidad] se basan generalmente en la existencia en la naturaleza de procesos que pueden, a un nivel de aproximación suficiente, ser representados por un objeto puramente matemático, concretamente una infinita secuencia de eventos independientes

[...] objectivistic views [on the interpretation of probability] are generally predicated on the existence in nature of processes that may, to a sufficient degree of approximation, be represented by a purely mathematical object, namely an infinite sequence of independent events. Savage, L. J. [1954(1972)], p. 62 (Traducción del autor)

¹³⁷ No importa tanto la estimación o la previsión, sino el grado de confianza en la opinión.

It is not the estimate or the forecast that matters so much as the degree of confidence with the opinion. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 1473 (Traducción del autor)

¹³⁸ [...] only subjective probabilities exist – that is, the degree of belief in the occurrence of an event attributed by a given person at a given instant and with a given set of information. Finetti, B. [1970(2017)], p. 3 (Traducción del autor)

¹³⁹ [...] uncertainty is a personal matter; it is not the uncertainty but your uncertainty. Admittedly there are some situations where almost all agree on the uncertainty, but these are rare and confined to special scenarios, like some aspects of gambling. Statements of uncertainty are personalistic, they belong to the person making them and express a relationship between that person and the real world about which a statement is being made. In particular, they are not objective in the sense that they express a property that is the same for all of us. Lindley, D. V. [(2006)], p. 1 (Traducción del autor)

Nota del traductor: En el texto original en inglés, el autor opta por utilizar la expresión ‘incertidumbre’ refiriéndose al ‘riesgo’ y lo hace de forma consistente e inequívoca. En la traducción se ha optado por la expresión de ‘riesgo’ debido al énfasis en la distinción entre ambos conceptos.

¹⁴⁰ [...] la probabilidad personal (o subjetiva) [...].

[...] personal (or subjective) probability [...]. Savage, L. J. [1954(1972)], p. iii (Traducción del autor)

*no niegan la posibilidad de que dos individuos razonables confrontados con la misma evidencia puedan tener distintos grados de confianza en la verdad de la misma propuesta.*¹⁴¹

Intentar alcanzar el mayor grado de precisión posible en cada momento en la determinación de la probabilidad subjetiva de ocurrencia o pronóstico de un acontecimiento o riesgo, variable imprescindible para el análisis de este último, contribuye también a enriquecer un proceso de “juicio subjetivo”¹⁴² que resulta en sí mismo valioso desde el momento en que conduce a identificar relaciones causales y a considerar probables interrelaciones entre elementos, además de a pensar en potenciales escenarios y el alcance de sus posibles consecuencias. A fin de cuentas y en palabras de Taleb respecto de la introspección probabilística: “*la probabilidad no trata de las probabilidades matemáticas, sino sobre la creencia en la existencia de un desenlace, causa o motivos alternativos. Se ha de considerar, que las matemáticas son una herramienta para meditar, no para computar.*”¹⁴³ Consideramos así que una estimación de la probabilidad subjetiva de ocurrencia sirve a su propósito, aunque se exprese con la limitada precisión propia de la utilización de rangos o intervalos, que no tienen por qué ser contiguos, ni de la misma amplitud, ni las marcas de clase equidistantes de sus límites, ... Al sólo efecto de ilustrar esta idea con un ejemplo práctico, se indican a continuación algunos de los valores de referencia y correspondientes rangos que se manejan oficiosamente en EE.UU. para que los miembros del jurado se familiaricen con los distintos niveles de valoración de las pruebas: ‘más allá de la duda razonable’ = 95% (90%-99%); ‘preponderancia de la evidencia’ = 70% (51%-75%); ‘evidencia sustancial en el expediente’ = 50% (33%-70%) y ‘arbitrario y caprichoso’ = 30% (10%-50%). No acaba aquí la dificultad, pues las expresiones subjetivas de probabilidad son amplia y contextualmente interpretables por especialistas y profanos; buen ejemplo de ello es el análisis que, basado en distintas fuentes, realiza al respecto Joe Fore en ámbitos tan distintos como el legal, el médico o el de la inteligencia militar:

¹⁴¹ Personalistic views [on the interpretation of probability] hold that probability measures the confidence that a particular individual has in the truth of a particular proposition, for example, the proposition that it will rain tomorrow. These views postulate that the individual concerned is in some ways “reasonable,” but they do not deny the possibility that two reasonable individuals faced with the same evidence may have different degrees of confidence in the truth of the same proposition. Savage, L. J. [1954(1972)], p. 3 (Traducción del autor)

¹⁴² [...] cualquier previsión –esto es, cualquier evaluación de probabilidad– puede ser realizada libremente siendo enteramente una cuestión de juicio subjetivo de la persona en cuestión. Es sólo dentro del proceso de juicio subjetivo que ciertas restricciones aplican. Estas son restricciones impuestas por la coherencia, de la cual se deriva todo lo que puede ser dicho legítimamente respecto del ‘razonamiento inductivo’ y que esencialmente se reduce al teorema de las probabilidades compuestas (o a su corolario, el teorema de Bayes [...]).

[...] every prevision –that is, every evaluation of probability– can be made freely and is entirely a matter for the subjective judgement of the individual. It is only within this process of subjective judgement that certain restrictions occur. These are the restrictions imposed by coherence, from which derives all that can legitimately be said concerning ‘inductive reasoning’, and which essentially reduces to the theorem of compound probabilities (or to its corollary, Bayes’ theorem [...]). Finetti, B. [1970(2017)], p. 427 (Traducción del autor)

¹⁴³ [...] probability is not about the odds, but about the belief in the existence of an alternative outcome, cause, or motive. Recall that mathematics is a tool to meditate, not compute. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 1483 (Traducción del autor)

*Equivalencia numérica (media o rango) de expresiones de probabilidad*¹⁴⁴¹⁴⁵

Fuente:	Mosteller, F. & Youtz, C.	Theil, M.	Sherman, K.
Certeza			100,0%
Casi cierto			93,0% +/- 6%
Muy probable	85,0%	79,0%-87,0%	
Probable	69,0%	64,5%-74,7%	75,0% +/- 12%
Presumible		63,0%-77,0%	
Probabilidad casi a la par			50,0% +/- 1%
Posible	37,0%	27,0%-55,0%	
Improbable	16,0%	14,0%-31,4%	30,0% +/- 6%
Muy improbable	8,0%	9,0%-28,4%	
Raro o inusual	7,0%	5,0%-14,0%	7,0% +/- 5%
Imposible			0,0%

Otro intento relativamente reciente y con carácter oficial de acotar el lenguaje en este contexto es la lista de “*expresiones de posibilidad o probabilidad a utilizar en los productos analíticos*”¹⁴⁶ establecida por la Oficina de la Dirección Nacional de Inteligencia de los Estados Unidos de América y la de los Servicios de Inteligencia del Reino Unido¹⁴⁷ – si bien, el hecho de que expertos dentro de un mismo campo y utilizando un mismo idioma no lleguen a alinear criterios, no invita al optimismo:

	EE.UU.	Reino Unido
Casi cierto	95%-99%	90%-100%
Muy probable o altamente probable	80%-95%	70%-85%
Probable o presumible	55%-80%	55%-70%
Probabilidades casi igualadas o a la par	45%-55%	
Probabilidad realista		25%-50%
Improbable	20%-45%	15%-20%
Muy improbable	05%-20%	
Casi sin posibilidades o remoto	01%-05%	0%-10%

Nos constan similares intentos por parte de la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA IV&V), de la profesión médica y en la ciencia meteorológica, entre otros muchos y con resultados muy heterogéneos. Pero para zanjar este punto de una forma colorista, aportamos algunas otras muestras de expresiones de probabilidad subjetiva no tan precisas como las anteriores, pero no por ello menos socorridas en su ámbito, pues su utilización se encuentra consolidada en colectivos especialmente aversos a precisar cuantitativamente las probabilidades que atribuyen a sus dictámenes y pronósticos. Son las siguientes, ordenadas de mayor a menor probabilidad, entresacadas

¹⁴⁴ Numerical estimates of verbal probabilities from reviews of empirical research. Mean Numeric Probability / Range. Theil, M. (2002) Mosteller, F. & Youtz, C. (1990). Very probable [...], Probable [...], Likely [...], Possible [...], Unlikely [...], Very unlikely [...], Rare[ly] [...]. Fore, J. [(2019)], p. 56 (Traducción del autor)

¹⁴⁵ Sherman Kent’s proposed probability lexicon. Certain [...], Almost certain [...], Probable [...], Chances about even [...], probably not [...], Almost certainly not [...], Impossible [...]. Fore, J. [(2019)], p. 73 (Traducción del autor)

¹⁴⁶ For expressions of likelihood or probability, an analytic product must use one of the following sets of terms: almost certain(ly) / nearly certain [...], very likely / highly probable [...], likely / probable (probably) [...], roughly even chance / roughly even odds [...] / unlikely / improbable (improbably) [...], very unlikely / highly improbable [...] / almost no chance / remote [...]. ICD # 203 [(2015)], p. 33 (Traducción del autor)

¹⁴⁷ Probability lexicon, UK Defence Intelligence. Almost certain [...], Very likely [...], Likely / Probable [...], Realistic possibility [...], Unlikely / Improbable [...], Highly unlikely / Remote [...]. Fore, J. [(2019)], p. 75 (Traducción del autor)

de situaciones reales dentro del más riguroso ámbito profesional y de las que hemos sido en muchos casos personalmente testigos:

- ‘Opinión sin reservas, de cuasi-certeza y sin riesgo material de error’, que viene a significar algo así como: tírate a la piscina que hay agua y malo sería que no tuviera profundidad suficiente.
- ‘Debería ser así, pero la cuestión no está libre de duda o no es del todo pacífica’, lo cual es el equivalente a: si estás en condiciones de soportar la posible pérdida, la rentabilidad esperada justifica los costes y el riesgo.
- ‘Más probable que no’ expresa una probabilidad marginalmente mayor que un 50%, coloquialmente asimilable a: te la estás jugando a cara o cruz, pero si puedes permitirte ser valiente, apuesta.
- “Autoridad sustancial”¹⁴⁸, generalmente vinculada a una probabilidad en torno al 40%.
- ‘Posibilidad realista de éxito’ es un estándar gradualmente en desuso asociado a una probabilidad de un tercio.
- ‘Nivel mínimo de confort para mantener una posición’: en resumidas cuentas, justo por encima del ridículo.
- ‘Meramente argumentable’.
- ‘Puede argumentarse sin ser frívolo’.
- ‘Suficientemente desesperado’.
- ‘Las mismas probabilidades de éxito que las de un copo de nieve en el infierno’ ...

Hacemos así nuestra, aunque con algo menos de escepticismo¹⁴⁹ que el mostrado por Savage, la opinión de Lindley respecto de las probabilidades utilizadas en la preparación de árboles de decisión y el cálculo de probabilidades condicionadas para ayudar en la toma de decisiones: “Una vez agotada la inventiva, sólo queda una opción: no se hace algo porque es bueno, sino porque es mejor que cualquier otra cosa que se te pueda ocurrir.”¹⁵⁰ O como suele decirse, más vale aproximarse a lo correcto que fallar exactamente.

Y si alguien opinase que la realización de un pronóstico o estimación de estas características resulta inasumible o directamente irresponsable a la luz de la gravedad de las posibles consecuencias, resulta muy informativa la admonición pública que realizó la Baronesa Hale of Richmond, en una apelación ante la Casa de Los Lores, a un juez en el Reino Unido que no se vio capaz de decidir si un grave delito había tenido lugar, más allá de reconocer que existía la posibilidad real de que hubiese sido cometido:

My Lords, si los jueces en este país se encontrasen regularmente en este estado mental, nuestro sistema judicial de familia y civil rápidamente se detendría por completo. En este país no se requiere la prueba documental. Nosotros nos basamos en gran medida en la

¹⁴⁸ Autoridad sustancial: Definida en las regulaciones como “menos exigente” que “más probable que no” pero “más exigente” que una base razonable. Los comentaristas han estimado consistentemente la “autoridad sustancial” como equivalente de alrededor de un 40% de probabilidad [...].

Substantial authority: Defined in regulations as “less stringent” than “more likely than not” but “more stringent” than a reasonable basis. Commentators have consistently estimated “substantial authority” as conveying somewhere around a 40% likelihood of being sustained. Fore, J. [(2019)], p. 68 (Traducción del autor)

¹⁴⁹ Yo no he [...] encontrado aplicaciones de la estimación de intervalos que me hayan parecido convincentes, más allá de ser una herramienta informal para explorar datos o resumirlos de forma poco elaborada para terceros.

I have [...] encountered no applications of Interval estimation that seemed convincing to me as anything more than an informal device for exploring data or crudely summarizing it for others. Savage, L. J. [1954(1972)], p. 261 (Traducción del autor)

evidencia oral [...]. Día tras día, a lo largo y ancho de este país, en temas grandes y pequeños, los jueces han de decidir a quién creer. En esto son guiados por muchas cosas, incluidas las probabilidades inherentes, cualquier documentación o registro contemporáneo, cualquier evidencia que tienda a apoyar una versión más que la otra, y su impresión general de los caracteres y motivaciones de los testigos. La tarea es difícil. Se ha de llevar a cabo sin prejuicios ni ideas preconcebidas. Pero esta es la tarea por la que se nos paga y para hacerlo lo mejor posible.¹⁵¹

Por si no fuera suficiente lo anterior, Hale deja a continuación meridianamente claro cuál es la responsabilidad del juez en el desempeño de sus funciones y el criterio¹⁵² aplicable:

En nuestro sistema legal, si un juez considera que es más probable que no que algo tuvo lugar, entonces esto es tratado como si hubiese tenido lugar. Si considera que es más probable que no que algo no tuvo lugar, entonces es tratado como si no hubiese tenido lugar. Al juez no le está permitido permanecer pasivo.¹⁵³

Y para concluir este apartado puede resultar también de utilidad profundizar y fijar ciertos conceptos relacionados con la evaluación y, más concretamente, con el análisis¹⁵⁴ del riesgo, algunos de los cuales han sido ya mencionados, tales como, entre otros¹⁵⁵: la probabilidad –subjetiva, insistimos– de ocurrencia y el impacto –económico, aunque no sólo–, ambos también conocidos en la literatura como los impulsores de riesgo; la “velocidad o la rapidez a la que un riesgo afecta”¹⁵⁶; el previsible “periodo u horizonte de impacto”¹⁵⁷; la “persistencia o [durante] cuánto tiempo impacta un riesgo”¹⁵⁸; el plazo de recuperación¹⁵⁹; el grado de reversibilidad; ... También se ha de considerar la

¹⁵⁰ However, once ingenuity has been exhausted, only choice remains: One does not do something because it is good, but because it is better than anything else you can think of. Lindley, D. V. [(2006)], p. 176 (Traducción del autor)

¹⁵¹ My Lords, if the judiciary in this country regularly found themselves in this state of mind, our civil and family justice systems would rapidly grind to a halt. In this country we do not require documentary proof. We rely heavily on oral evidence, [...]. Day after day, up and down the country, on issues large and small, judges are making up their minds whom to believe. They are guided by many things, including the inherent probabilities, any contemporaneous documentation or records, any circumstantial evidence tending to support one account rather than the other, and their overall impression of the characters and motivations of the witnesses. The task is a difficult one. It must be performed without prejudice and preconceived ideas. But it is the task which we are paid to perform to the best of our ability. Baroness Hale of Richmond [11/6/2008 UKHL Re B (Children) (FC)], paragraph 31 (Traducción del autor)

¹⁵² Si la aplicación práctica del criterio del ‘más probable que no’ parece aventurada, la interpretación del criterio del ‘más allá de la duda razonable’ aún resulta más compleja y grave debido a sus consecuencias penales en el sistema judicial anglosajón. ¿Bastaría el consenso popular alrededor del 80% para considerarlo así o sería más apropiado el criterio típicamente estadístico del 95%?

¹⁵³ In our legal system, if a judge finds it more likely than not that something did take place, then it is treated as having taken place. If he finds it more likely than not that it did not take place, then it is treated as not having taken place. He is not allowed to sit on the fence. Baroness Hale of Richmond [11/6/2008 UKHL Re B (Children) (FC)], paragraph 32 (Traducción del autor)

¹⁵⁴ ISO 31000: 2018, 6.4.1 La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

¹⁵⁵ COSO Riesgos 2017 también menciona la “adaptabilidad” y la “complejidad”. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 79

¹⁵⁶ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 79

¹⁵⁷ El periodo de impacto [u horizonte de impacto] consiste en dos fechas: una de inicio que indica el momento más próximo en el cual el riesgo podría materializarse, y el momento más lejano en el cual el riesgo podría materializarse. Estos dos valores pueden utilizarse para priorizar los riesgos, junto con la consecuencia y la probabilidad de ocurrencia.

The impact time frame [or horizon] consists of two dates: a sunrise date that indicates the earliest time the risk could become realized, and a sunset date that indicates the latest time the risk could become realized. These two values can be used to prioritize the risks in addition to the consequence and likelihood. NASA IV&V S3001, p. 12 (Traducción del autor)

¹⁵⁸ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 79

¹⁵⁹ La recuperación no incluye el tiempo necesario para volver a los niveles de tolerancia, que se considera parte de la persistencia, no de la recuperación. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 79

relación¹⁶⁰ entre los distintos riesgos y la tolerancia a cada uno de ellos, lo cual sirve a la determinación del tratamiento correspondiente, es decir, la respuesta al riesgo más adecuada –individualmente o en combinación– de entre las posibles: eliminar el peligro o evitar la exposición, compartir o transferir el riesgo, reducir su probabilidad de ocurrencia y / o las consecuencias, retenerlo o incrementarlo. Al efecto de ilustrar los anteriores conceptos y otros no menos relevantes en este contexto, nos apoyaremos en las definiciones y criterios contenidos en la norma ISO/IEC 31073:2022 sobre el vocabulario de la gestión de riesgos –en adelante, ISO 31073– sucesora de la conocida Guía ISO 73:2009, en la norma ISO/IEC 31000:2018 sobre las directrices para la gestión de riesgos –en adelante, ISO 31000–, ambas de la *International Organization for Standardization (ISO)*, al igual que puntualmente en COSO Riesgos 2004, COSO Control 2013 y COSO Riesgos 2017.

Objetivos

ISO 31073: *Los resultados a alcanzar.*¹⁶¹

COSO Control 2013: *La dirección, bajo la supervisión del consejo de administración, establece objetivos a nivel de organización que se alinean con la misión, visión y estrategias de la organización [...] que sean específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes [o pertinentes]¹⁶² y limitados en el tiempo.*¹⁶³

*Los objetivos forman la base sobre la que se implementan y se llevan a cabo los enfoques de la evaluación de riesgos y sobre las que se establecen posteriores actividades de control.*¹⁶⁴

Al igual que la propia estrategia, la consiguiente fijación de objetivos se encuentra integrada en el proceso de planificación estratégica y queda por tanto fuera del marco de control interno.

Amenaza

ISO 31073: *Fuente potencial de peligro, daño u otro desenlace no deseable.*¹⁶⁵

Vulnerabilidad

ISO 31073: *Propiedades intrínsecas de algo, que resultan en una susceptibilidad a una [amenaza o] fuente de riesgo que puede llevar a un evento con una consecuencia.*¹⁶⁶

Riesgo

ISO 31073: *Una desviación respecto de lo esperado [respecto de los objetivos]. Puede ser positiva, negativa o ambas [...].*¹⁶⁷

¹⁶⁰ El análisis de riesgos examina los riesgos en detalle para determinar el alcance de los riesgos y las relaciones entre ellos. El análisis de riesgos también clasifica los riesgos en grupos relacionados y los ordena por su importancia. El análisis de riesgos analiza los riesgos identificados para estimar su probabilidad de ocurrencia, la consecuencia de su ocurrencia, y el periodo temporal durante el cual tengan lugar las medidas mitigadoras necesarias.

Risk analysis examines risks in detail to determine the extent of the risks and the relationships among them. Risk analysis also classifies risks into sets of related risks and ranks them according to importance. Risk analysis evaluates all identified risks to estimate the likelihood of occurrence, consequence of occurrence, and timeframe for necessary mitigation actions. NASA IV&V S3001, p. 3 (Traducción del autor)

¹⁶¹ ISO/IEC 31073:2022, 3.1.2 objective - result to be achieved (Traducción del autor)

¹⁶² COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 13

¹⁶³ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 7-8

¹⁶⁴ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 72

¹⁶⁵ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.13 threat - potential source of danger, harm, or other undesirable outcome (Traducción del autor)

¹⁶⁶ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.21 vulnerability - intrinsic properties of something resulting in susceptibility to a risk source (3.3.10) that can lead to an event (3.3.11) with a consequence (3.3.18) (Traducción del autor)

¹⁶⁷ ISO/IEC 31073:2022, 3.1.1 risk - effect of uncertainty (3.1.3) on objectives (3.1.2)

Note 1 to entry: An effect is a deviation from the expected. It can be positive, negative or both (Traducción del autor)

COSO Control 2013: *La posibilidad de que un evento¹⁶⁸ ocurra y afecte negativamente a la consecución de [la estrategia y de]¹⁶⁹ los objetivos.¹⁷⁰*

Identificación del riesgo

ISO 31073: *El proceso de encontrar, reconocer y describir el riesgo.¹⁷¹*

La lista de riesgos identificados, también conocida como el inventario de riesgos, no puede pretenderse que sea exhaustiva, pues el número de ellos a los que está expuesta una organización es infinito, pero sí se debe aspirar a que sea representativa y que contribuya efectivamente al análisis y toma de decisiones al recoger aquellos riesgos que requieren la atención prioritaria de la organización.

COSO Control 2013: *La identificación de riesgos a nivel de organización suele llevarse a cabo a un nivel relativamente alto [...], la identificación de riesgos a nivel de procesos es, por su propia naturaleza, más detallada e incluiría los riesgos al nivel de las transacciones.¹⁷²*

Si bien COSO Riesgos 2017 propone dos estructuras¹⁷³ de frase estándar para describir los riesgos, nos parece especialmente completo el formato propuesto a este fin por el programa independiente de verificación y validación de la NASA IV&V, que establece la utilización de la siguiente estructura:

Dada una [CONDICIÓN], existe la posibilidad de [DESVIACIÓN] impactando de forma adversa sobre [ACTIVO], que conduciría a la [CONSECUENCIA]. La CONDICIÓN [...] describe la situación actual basada en hechos clave. [...] La DESVIACIÓN describe un posible cambio respecto de lo establecido en el plan. [...] El ACTIVO [...] es habitualmente un proyecto específico o una parte específica de un proyecto [...]. [...] La CONSECUENCIA [...] debe describir el impacto o impactos en términos del fallo en el cumplimiento de los requerimientos que puede ser medido, descrito y caracterizado.¹⁷⁴

Tanto la desviación como el activo conviene que respondan a una taxonomía concreta. Adicionalmente, la descripción del riesgo puede venir acompañada de una narrativa que ilustre su contexto, específicamente las circunstancias clave que concurren o contribuyen al riesgo, además de las posibles interrelaciones con otros riesgos.

Análisis del [nivel de] riesgo

ISO 31073: *El proceso de comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel.¹⁷⁵*

ISO 31000: *El análisis del riesgo debería considerar factores tales como:
la probabilidad de los eventos y de las consecuencias;*

¹⁶⁸ Evento. Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas a la entidad, que afecta a la consecución [de] los objetivos. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Anexo F. Glosario

¹⁶⁹ [...] el riesgo se define como: La posibilidad de que ocurran eventos y afecten a la consecución de la estrategia y a los objetivos de negocio. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 9

¹⁷⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, Apéndice A. Glosario

¹⁷¹ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.9 risk identification – process of finding, recognizing and describing risks (3.1.1) (Traducción del autor)

¹⁷² COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 81

¹⁷³ La posibilidad de [describir la circunstancia o el acontecimiento potencial] y los impactos asociados sobre [describir los objetivos de negocio específicos establecidos por la organización].

El riesgo de [describir la categoría establecida por la organización] en relación con [describir la circunstancia o el acontecimiento potencial] y [describir el impacto relacionado].

COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 71

¹⁷⁴ Given that [CONDITION], there is a possibility of [DEPARTURE] adversely impacting [ASSET], thereby leading to [CONSEQUENCE]. [...] The CONDITION [...] describes the current key fact-based situation [...] The DEPARTURE describes a possible change from the baseline project plan. [...] The ASSET [...] is usually a specific project or a specific portion of a project [...] [...] The CONSEQUENCE [...] should describe the impact(s) in terms of failure to meet requirements that can be measured, described, and characterized. NASA IV&V S3001, pp. 8-9 (Traducción del autor)

la naturaleza y la magnitud de las consecuencias;
la complejidad y la interconexión;
los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad;
la eficacia de los controles existentes;
*los niveles de sensibilidad y de confianza.*¹⁷⁶

Nivel de riesgo

ISO 31073: *Nivel del riesgo. Magnitud del riesgo o combinación de riesgos expresada en términos de la combinación de las consecuencias del riesgo y la probabilidad del riesgo.*¹⁷⁷

Ocasionalmente, se considera en el análisis del riesgo el escenario más adverso, entendiendo por tal el de mayor impacto, aunque sea de baja probabilidad; si bien es cierto que esta aproximación invita a enfocarse desproporcionadamente en las consecuencias o, dicho de otra manera, a tener en mayor consideración la mera posibilidad que la probabilidad. Una aproximación no menos sesgada es la determinación del riesgo *de minimis* o de insignificancia –también conocido eufemísticamente como ‘virtualmente seguro’¹⁷⁸ o ‘dentro del nivel de ruido’–, que lleva a descartar el riesgo sobre la base de su muy baja probabilidad y pese a la potencial magnitud de las eventuales consecuencias, lo cual resulta controvertido tanto desde un punto de vista metodológico como ético¹⁷⁹.

Valoración del riesgo

ISO 31073: *Proceso de comparar los resultados del análisis de riesgos con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo es aceptable o tolerable.*¹⁸⁰

Evaluación del riesgo

ISO 31073: *El proceso general de la identificación, análisis y valoración del riesgo.*¹⁸¹

Riesgo inherente

COSO Control 2013: *El riesgo que afecta a la consecución de objetivos de la organización en caso de que no concurren las medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o el impacto del riesgo.*

¹⁷⁵ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.15 risk analysis – process to comprehend the nature of risk (3.1.1) and to determine the level of risk (3.3.22) (Traducción del autor)

¹⁷⁶ ISO/IEC 31000:2018, 6.4.3 Análisis del riesgo

¹⁷⁷ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.22 level of risk - magnitude of a risk (3.1.1) or combination of risks, expressed in terms of the combination of consequences (3.3.18) and their likelihood (3.3.16) (Traducción del autor)

¹⁷⁸ Nos consta un bienintencionado intento de ilustrar el caso del riesgo insignificante en el que se puso como ejemplo, por ser la probabilidad menor de una entre un millón por persona y año, el que te cayese un rayo. Lo cual parece razonable hasta que es uno mismo quien se encuentra en la tesitura de resguardarse de la lluvia bajo un árbol solitario o tumbarse al raso y quedar empapado a conciencia.

¹⁷⁹ A este respecto hizo historia la iniciativa de la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) norteamericana de eliminar la llamada clausula Delaney del Acta de Alimentación, Medicamentos y Cosmética norteamericana de 1958, que prohibía la presencia de cualquier elemento cancerígeno en la alimentación. En su lugar, el responsable de la oficina de pesticidas y productos químicos tóxicos de la EPA, John Moore, propuso en 1984 un nivel de tolerancia de 0,4 partes por millón. Marshall, E. [(1984)], pp. 851-852

Este debate se planteó en el contexto de la autorización de la utilización de la Ciromazina (Merck Index 12ª Edición, 2845), producto insecticida y acaricida de aplicación en granjas avícolas y que viene siendo comercializado desde entonces en todo el mundo bajo diversas denominaciones comerciales.

¹⁸⁰ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.25 risk evaluation - process of comparing the results of risk analysis (3.3.15) with risk criteria (3.3.6) to determine whether the risk is acceptable or tolerable. (Traducción del autor)

¹⁸¹ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.8 risk assessment - overall process of risk identification (3.3.9), risk analysis (3.3.15) and risk evaluation (3.3.25) (Traducción del autor)

COSO Riesgos 2017: *Es el riesgo que existe para una entidad siempre que no se produzcan acciones directas o definidas adoptadas por la dirección para alterar o modificar su gravedad.*¹⁸²

En la guía de mejores prácticas COBIT¹⁸³ 5 de la *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), se observa el uso del término “*riesgo actual*” para describir “*el riesgo inherente a fecha de hoy, es decir, el riesgo inherente con las respuestas aplicadas en la actualidad*”¹⁸⁴, pues se considera que esta aproximación resulta más práctica que el concepto teórico alternativo del riesgo inherente antes de su eventual tratamiento. No obstante, consideramos que el debate entre los partidarios de mantener o descartar el concepto del riesgo inherente añade escaso valor, dado que ambas aproximaciones son compatibles e incluso complementarias, pues basta con distinguir, como lo hace COSO Riesgos 2017, entre el riesgo residual “*real*” y el “*objetivo*” para incidir en que cuando el primero de ellos supera al segundo, se han de implantar medidas adicionales¹⁸⁵. Sin embargo, COSO Riesgos 2017, al hilo de esta reflexión, sorprendentemente, no llama la atención respecto de una consideración igual de cierta, en el sentido de que cuando el riesgo residual real es inferior al objetivo, habría que valorar si las respuestas, en caso de existir, son ineficientes por excesivas.

Tratamiento del riesgo

ISO 31073: *Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede conllevar: evitar el riesgo evitando empezar o continuar la actividad que lo genera; tomar o incrementar¹⁸⁶ el riesgo para conseguir una oportunidad; eliminar la fuente del riesgo; cambiar la probabilidad de ocurrencia; cambiar las consecuencias; compartir el riesgo con otra parte o partes; y retener el riesgo en base a una decisión informada. [...] El tratamiento del riesgo puede crear nuevos riesgos o modificar los existentes.*¹⁸⁷

COSO Control 2013: *En relación con la respuesta al riesgo, [se] deberá tener en cuenta: El efecto potencial que pueda tener sobre la importancia del riesgo y qué opciones de dicha respuesta están alineadas con la tolerancia al riesgo [...].*¹⁸⁸

COSO Riesgos 2017: *La selección de una respuesta al riesgo puede introducir nuevos riesgos que no se habían identificado previamente o que puedan tener consecuencias involuntarias.*¹⁸⁹

Control del riesgo

ISO 31073: *Medida que [pretendidamente] mantiene y / o modifica el riesgo.*¹⁹⁰

¹⁸² COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 77

¹⁸³ Objetivos de control para las tecnologías de la información y relacionadas.

Control Objectives for Information and related Technology. (Traducción del autor)

¹⁸⁴ Current Risk. Actual risk today, i.e., inherent risk with current risk responses applied. COBIT 5 para el Riesgo, p. 18 (Traducción del autor)

¹⁸⁵ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 77

¹⁸⁶ Perseguir: Se toman medidas que aceptan un mayor riesgo para lograr un mayor desempeño. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 81

¹⁸⁷ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.32 risk treatment - process to modify risk (3.1.1)

Note 1 to entry: Risk treatment can involve: avoiding the risk by deciding not to start or continue with the activity that gives rise to the risk; taking or increasing risk in order to pursue an opportunity (3.3.23); removing the risk source (3.3.10); changing the likelihood (3.3.16); changing the consequences (3.3.18); sharing the risk with another party [...]; and retaining the risk by informed decision.

Note 3 to entry: Risk treatment can create new risks or modify existing risks. (Traducción del autor)

¹⁸⁸ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 87

¹⁸⁹ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 83

¹⁹⁰ ISO/IEC 31073:2022, Note 2 to entry: Risk controls do not always exert the intended or assumed modifying effect. (Traducción del autor)

COSO Control 2013: *Una vez que la dirección haya optado por reducir o compartir un riesgo, podrá determinar las medidas a adoptar para dar respuesta a dicho riesgo y seleccionar y desarrollar las actividades de control relacionadas.*¹⁹¹

*Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos.*¹⁹²

Riesgo residual, remanente o retenido

ISO 31703: *El riesgo remanente tras el tratamiento del riesgo.*¹⁹³

COSO Control 2013: *El riesgo que afecta a la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implantadas las respuestas pertinentes por parte de la dirección.*¹⁹⁴

Riesgo materializado

Este concepto puede considerarse un oxímoron, pues un riesgo que ya se ha materializado no puede controlarse y ha pasado a convertirse en un “problema”, tal y como, por ejemplo, lo describe el programa IV&V de la NASA. No obstante, puede resultar de utilidad manejar esta idea para no pasar por alto lo siguiente: *“Es necesaria una gestión reactiva para tratar con [los problemas], pues los riesgos materializados pueden conducir a los proyectos a nuevos riesgos. Los riesgos materializados pueden tener planes de contingencia asignados para minimizar el impacto de la consecuencia.”*¹⁹⁵

Control interno

COSO Control 2013: *El control interno es un proceso llevado a cabo por [...] el personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.*¹⁹⁶

*El concepto de seguridad razonable describe que, el control interno, con independencia de lo bien diseñado y desarrollado que esté, no puede garantizar que se cumplan los objetivos de la organización. Esto se debe a las limitaciones inherentes de todos los sistemas de control interno.*¹⁹⁷

*[...] los conceptos de estrategia y apetito de riesgo, objetivos y tolerancia se establecen dentro de la gestión del riesgo empresarial, pero se consideran condiciones previas del control interno.*¹⁹⁸

COSO Riesgos 2017: *Una vez que la dirección selecciona una respuesta al riesgo, se deben implantar actividades de control para garantizar que esas respuestas al riesgo se lleven a cabo según lo previsto.*¹⁹⁹

En COSO Control 2013 se insiste en que *“la elección de una respuesta concreta para abordar mitigar riesgos específicos no forma parte del control interno.”*²⁰⁰ O planteado en términos más contundentes:

¹⁹¹ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 88

¹⁹² COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 15

¹⁹³ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.38 residual risk – risk (3.1.1) remaining after risk treatment (3.3.32) (Traducción del autor)

¹⁹⁴ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, Apéndice A. Glosario

¹⁹⁵ Reactive management is necessary to deal with this, because realized risks can lead the project into new risks. Realized risks can have contingency plans that may minimize the impact of the consequence. NASA IV&V S3001, p. 2 (Traducción del autor)

¹⁹⁶ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 1

¹⁹⁷ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, Apéndice A. Glosario

¹⁹⁸ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 6

¹⁹⁹ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 82

“El control interno no incluye asegurarse de que se adopta la respuesta óptima para abordar los riesgos identificados.”²⁰¹ Los eventos externos fuera de la influencia de la organización, la aparición imprevista de amenazas o la materialización de riesgos no identificados o con un impacto mayor del estimado, los errores u omisiones involuntarios, ..., no son las únicas causas posibles de fallos del sistema de control interno. La elusión dolosa de los controles y la colusión de varias personas pueden devenir en actuaciones fraudulentas que el sistema de control interno puede no llegar a prevenir o detectar y corregir.

También recurriremos a un concepto considerado condición previa del control interno, pero no parte de este²⁰² como ya se ha indicado: la tolerancia al riesgo.

ISO 31073: [...] *disposición a soportar el riesgo residual al efecto de alcanzar los objetivos.*²⁰³

COSO Control 2013: *Es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos. A la hora de fijar los niveles de tolerancia al riesgo, la dirección considerará la importancia relativa de los objetivos relacionados y alineará la tolerancia del riesgo con el apetito del riesgo.*²⁰⁴

Deliberadamente evitamos utilizar el concepto de riesgo ‘aceptable’ para evitar confusiones terminológicas, pues, por ejemplo, en el contexto de la aplicación a sistemas críticos del conocido como principio ALARP –acrónimo de “*tan bajo como sea razonablemente factible*”²⁰⁵– empleado en ciertas jurisdicciones, se subdividen los riesgos en intolerables, “*tolerables*”²⁰⁶ –también identificados por estar localizados en la zona intermedia ‘ALARP’ y sólo si la reducción del riesgo es impracticable o muy ineficiente– y “*acceptables*”²⁰⁷ por prácticamente negligibles, sin que los términos utilizados para estas dos últimas categorías conserven el significado que se les atribuye en ISO 31073 o en COSO Control 2013.

En la práctica, el límite de la tolerancia al riesgo puede estar sujeto a un cierto grado de interpretación presentando, según la NASA, un posible “*aspecto difuso*”²⁰⁸. No obstante, la tolerancia

²⁰⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 17

²⁰¹ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 88

²⁰² Normalmente, la tolerancia al riesgo se determina como parte del proceso de fijación de los objetivos y, al igual que sucede con la fijación de objetivos, la fijación de niveles de tolerancia es una condición previa para determinar las respuestas a los riesgos y las actividades de control relacionadas. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 69

²⁰³ ISO/IEC 31073:2022, 3.3.28 risk tolerance - [...] readiness to bear the residual risk (3.3.38) in order to achieve [the] objectives (3.1.2) (Traducción del autor)

²⁰⁴ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 206-207

²⁰⁵ As Low As Reasonably Practicable’ (Traducción del autor)

²⁰⁶ [...] *situación tolerable*: esto significa que los riesgos necesitan ser reducidos o gestionados de alguna manera dentro de los límites de razonables inversiones de recursos.

[...] *tolerable situation*: this means that the risks need to be reduced or handled in some other way within the limits of reasonable resource investments (ALARP, including best practice). Renn, O. (Editado por Boudier, F., Slavin, D. y Löfstedt, R. E.) [(2007)], p. 43 (Traducción del autor)

²⁰⁷ [...] *situación aceptable*: esto significa que los riesgos son tan pequeños –quizá incluso considerados como negligibles–, que no es necesario ningún esfuerzo para reducirlos. No obstante, compartir estos riesgos vía seguros y/o adicional reducción de riesgo voluntaria suponen posibilidades de acción que pueden ser convenientes incluso en el caso de un riesgo aceptable.

[...] *acceptable situation*: this means that the risks are so small –perhaps even regarded as negligible– that any risk reduction effort is unnecessary. However, risk sharing via insurances and/or further risk reduction on a voluntary basis presents options for action which can be worthwhile pursuing even in the case of an acceptable risk. Renn, O. (Editado por Boudier, F., Slavin, D. y Löfstedt, R. E.) [(2007)], p. 44 (Traducción del autor)

²⁰⁸ [...] la idea de que la frontera entre [el riesgo] tolerable e intolerable puede tener un aspecto “difuso”.

[...] the idea that the boundary between tolerable and intolerable may have a “fuzzy” aspect. NASA [(2011)], p. 97 (Traducción del autor)

al riesgo debe condicionar la manera en cómo se establece el grado requerido de precisión en la actividad del control, sin pasar por alto la posibilidad de ineficacia o fracaso²⁰⁹ de dichos controles:

A la hora de seleccionar desarrollar actividades de control, la organización tomará en cuenta la precisión de la actividad de control, esto es, lo exacta que sería a la hora de evitar o detectar un evento o resultado no previsto. [...] La precisión de las actividades de control está estrechamente relacionada con la tolerancia al riesgo de la organización con respecto a un objetivo en particular (esto es, cuanto más reducida sea la tolerancia al riesgo, más precisas deberán ser las medidas adoptadas para mitigar el riesgo y las actividades de control relacionadas).²¹⁰

La idea general tras la tolerancia al riesgo –a un riesgo concreto–, alineada con la propuesta por ISO 31073, es que la disposición preliminar a asumir la eventual materialización de un riesgo depende de la resiliencia y de la disponibilidad de recursos de todo tipo que determinan el umbral, orden de importancia o nivel del riesgo hasta el cual lo consideramos asumible y que de verse sobrepasado nos llevaría a recurrir a medidas de tratamiento del riesgo para mitigar dicho exceso. Ahora bien, trasladar esta lógica de forma generalizada a la tolerancia al riesgo de fallo de la confianza, como lo hacen Offe o Sztompka, respectivamente, resulta, como más adelante veremos, erróneo por impreciso:

Cuanto más fácilmente una persona que confía pueda recurrir a medios alternativos, tales como el poder, el dinero y la información, menos vulnerable será al fracaso de la confianza. En consecuencia, los ricos, los poderosos y los bien informados pueden permitirse confiar [más]²¹¹, ya que pueden sobrevivir confortablemente a la contingencia de que su confianza sea decepcionada [...].²¹²

Mientras que Sztompka describe esta situación como “una especie de seguro de nuestra confianza”:

Los activos que poseemos sirven en cierto modo de seguro de nuestra confianza, pues reducen nuestra relativa (y subjetiva) vulnerabilidad en caso de que la confianza sea traicionada. Disponiendo de grandes recursos tenemos reservas de seguridad, las pérdidas potenciales significan menos para nosotros, y por tanto nuestra [percepción de] riesgo relativo (subjetivo) se reduce. Esto nos predispone a realizar apuestas de confianza más desinhibidas. [...] La lógica contraria es la que opera en caso de disponer de pobres recursos. Las personas sin recursos de reserva tienden a ser desconfiadas (suspicientes, susceptibles a las teorías conspiratorias, recelosas a la hora de confiar). Esto sucede porque para ellas un fallo de la confianza puede suponer un relativo desastre. Por supuesto que los “umbrales de desastre” individuales difieren dependiendo de los niveles de pobreza, pero generalmente cuanto menos sean los recursos de los que se dispone, tanto mayor la disposición a no confiar.²¹³

²⁰⁹ Incluso un sistema de control interno bien diseñado puede sufrir fallos. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 155

²¹⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 108-109

²¹¹ Los ricos (o aquellos seguros en el poder, o los informados) “confían más”, pues para ellos el riesgo que implica confiar es más llevadero.

The rich (or the securely in power, or the knowledgeable) “trust more”, as for them the risk that is involved in all trusting is more easily bearable. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 54 (Traducción del autor)

²¹² The more readily the trust[ing] person can switch to such alternative resources –power, money, and information– the less vulnerable he is to a breakdown of trust. As a consequence, the rich, the powerful, and the well-informed can afford to trust, as they can comfortably survive the contingency of the trust being disappointed [...]. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 53 (Traducción del autor)

²¹³ The assets we possess serve as a kind of insurance of our trust, because they lower our relative (subjective) vulnerability in case trust is breached. Having large resources, we have backup reserves, the potential losses mean less to us, and thus our relative (subjective) risk is lowered. This predisposes us to more uninhibited bets of trust. [...] The opposite logic operates in

Por mor de la completitud hay que apuntar que la interpretación de la tolerancia por parte de ISO 31073 difiere²¹⁴ de la de COSO Riesgos 2017 y de la posterior guía de trabajo “*Apetito de Riesgo – De Importancia Crítica para el Éxito*”²¹⁵ –en adelante, COSO *Apetito 2020*–, en la cual se confirma que “*la tolerancia [al riesgo] se refiere a los límites de variación en el desempeño considerados aceptables en relación con la consecución de los objetivos [individuales]*”²¹⁶ y “*no al riesgo.*”²¹⁷ En todo lo que sigue, se utiliza la acepción ya mencionada de tolerancia al riesgo propia de la ISO 31073 pues, como más adelante se explica, se adapta mejor a la situación propia del riesgo de fallo de la confianza razonada, a la vez que remite el significado que atribuye COSO Riesgos 2017 al concepto de “*capacidad de riesgo*” o “*cantidad máxima de riesgo*”²¹⁸.

A modo de conclusión, precisamos el significado del término *apetito de riesgo* puesto que, a pesar de que no lo utilizamos en nuestra exposición, en parte de la literatura se asimila este concepto a la tolerancia al riesgo llegándose a utilizar de forma indistinta. El *apetito de riesgo*, descrito en ISO 31073 como “*la cantidad o tipo de riesgo que una organización está dispuesta a alcanzar o retener*”²¹⁹, es analizado ampliamente en COSO Riesgos 2017 y monográficamente en COSO *Apetito 2020*, estando directamente relacionado con la definición de la estrategia, mientras que “*la tolerancia se aplica a su implantación*”²²⁰:

*La primera expresión del apetito de riesgo es la misión y la visión de una entidad.*²²¹

*El apetito de riesgo necesita estar alineado con la visión [de la organización]. Clarifica la naturaleza del riesgo aceptable y proporciona una mayor seguridad de que la organización en su totalidad permanece alineada con su misión y visión. [...] El apetito de riesgo es una parte fundamental del establecimiento de la estrategia y los objetivos, proporcionando contexto a medida que la organización persigue un determinado nivel de desempeño.*²²²

case of poor resources. People devoid of backup resources tend to be distrustful (suspicious, susceptible to conspiracy theories, hesitant to extend trust). This is because for them a possible breach of trust could mean a relative disaster. Of course, the individual “disaster thresholds” differ depending on the levels of poverty, but generally the fewer resources people command, the higher their readiness to withhold trust. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 127 (Traducción del autor)

²¹⁴ El documento actualizado [COSO Riesgos 2017] precisa los conceptos de *apetito de riesgo* y *tolerancia* (conocida también como *tolerancia al riesgo*). El *apetito de riesgo* continúa siendo definido como la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la consecución de su estrategia y los objetivos de negocio. Sin embargo, la *tolerancia* se articula ahora referida al desempeño y no representando una versión más detallada o granular del *apetito de riesgo*.

The *Updated Document* refines the concepts of *risk appetite* and *tolerance* (sometimes referred to as *risk tolerance*). *Risk appetite* continues to be defined as the amount of risk an entity is willing to accept in the pursuit of its strategy and business objectives. *Tolerance* is however, now articulated using the language of performance and not representative of a more granular or detailed version of *risk appetite*. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Frequently Asked Questions [(2017b)]*, p. 8 (Traducción del autor)

²¹⁵ *Risk Appetite – Critical to Success [(2020)]* (Traducción del autor)

²¹⁶ *Tolerance* refers to the boundaries of acceptable variation in performance relative to objectives. *COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)]*, p. 5 (Traducción del autor)

²¹⁷ *Tolerance* is relative to performance targets, not risk. *COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)]*, p. 27 (Traducción del autor)

²¹⁸ COSO Riesgos 2017, *Gestión del Riesgo Empresarial*, p. 49

²¹⁹ ISO 31073: 2022, 3.3.21 *risk appetite* - amount and type of risk (3.1.1) that an organization (3.3.7) is willing to pursue or retain (Traducción del autor)

²²⁰ COSO Riesgos 2017, *Gestión del Riesgo Empresarial*, p. 54

²²¹ COSO Riesgos 2017, *Gestión del Riesgo Empresarial*, p. 11

²²² *Risk appetite* needs to align with that vision. It clarifies the nature of acceptable risk and provides greater confidence that the organization as a whole remains aligned with its overall mission and vision. [...] *Risk appetite* is a fundamental part of setting strategy and objectives, providing context as the organization pursues a given level of performance. *COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)]*, p. 6 (Traducción del autor)

*El apetito al riesgo no es estático; puede cambiar entre productos o unidades de negocio y también con el tiempo, en línea con la cambiante capacidad de la organización para gestionar el riesgo.*²²³

*Para ser efectivo [...] debe estar formulado de manera suficientemente precisa para ayudar en la toma de decisiones y en la monitorización por parte de la dirección y otros responsables de la gestión del riesgo.*²²⁴

*Una organización debe esperar que la estrategia que seleccione pueda ser desarrollada dentro del apetito de riesgo de la entidad; esto es, que la estrategia debe estar alineada con el apetito. Si el riesgo asociado con una estrategia específica no es consistente con el apetito de la entidad, el riesgo debe ser revisado, o se ha de seleccionar una estrategia alternativa, o el apetito mismo necesita ser revisado.*²²⁵

*El apetito de riesgo no es imprescindible que sea cuantificado.*²²⁶ *[Aunque se] pueden incorporar límites inferiores y superiores de riesgo en las declaraciones formales de apetito.*²²⁷

*El apetito necesita considerar una visión amplia del riesgo, incluyendo todos los riesgos que impactan en el desempeño.*²²⁸

*A diferencia del apetito de riesgo, que es general, la tolerancia es táctica y concentrada.*²²⁹

Puestos a subrayar una de las ideas valiosas que el concepto del apetito de riesgo pone de manifiesto, esta es, tal y como se formula en COSO Apetito 2020, que: *“El foco [se ha de establecer] no sólo en los riesgos que la organización quiere evitar sino también en aquellos riesgos que quiere asumir para añadir valor.”*²³⁰ Lo cual pudiera recordar al siguiente comentario que se atribuye a la celebridad del mundo del motor Mario Andretti: *“Si todo parece que está bajo control, no estás corriendo suficientemente rápido.”*

Las anteriores consideraciones sobre el riesgo quedarían incompletas en el contexto de la confianza sin la consideración, no tanto de la aversión al riesgo o *“actitud a rehuir el riesgo”*²³¹, que es un fenómeno muy intuitivo y no por ello menos real en sus consecuencias sobre la toma de decisiones, como del hecho que, según Ernst Fehr, algunas *“personas están más dispuestas a asumir el riesgo frente a una probabilidad dada de mala suerte que a confiar frente a la misma probabilidad de ser engañados.”*²³² En la medida que resulte aplicable a *ego*, implicará un sesgo diferencial en la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter*. Un fenómeno, el de la *“aversión a la*

²²³ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 12

²²⁴ To be effective, appetite must be [...] Precise enough to be useful in making decisions and in monitoring by management and others responsible for managing risk. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 6 (Traducción del autor)

²²⁵ An organization should expect that the strategy it selects will be able to be carried out within the entity’s appetite; that is, strategy must align with appetite. If the risk associated with a specific strategy is inconsistent with the entity’s appetite, it needs to be revised, or an alternative strategy needs to be selected, or the appetite itself needs to be revisited. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 6 (Traducción del autor)

²²⁶ Risk appetite need not be about quantification. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 5 (Traducción del autor)

²²⁷ [...] incorporating both lower and upper boundaries of risk into appetite statements. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 11 (Traducción del autor)

²²⁸ Appetite needs to consider a broad view of risk, encompassing all risks that impact performance. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 27 (Traducción del autor)

²²⁹ COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 62

²³⁰ The focus not only on risks the organization wishes to avoid but also those it wishes to take on to enhance value. COSO Risk Appetite – Critical to Success [(2020)], p. 10 (Traducción del autor)

²³¹ ISO 31073: 2022 (Traducción del autor)

3.3.29 risk aversion - attitude to turn away from risk (3.1.1)

²³² [...] people are more willing to take risk when facing a given probability of bad luck than to trust when facing an identical probability of being cheated. Fehr, E. [(2009)], p. 237 (Traducción del autor)

traición”, que, según este autor, u otros como²³³ Isabel Thielmann y Benjamin E. Hilbig, resulta ser “*un importante inhibidor adicional de la conducta confiada*”²³⁴. Y aunque no lo fuese en tal medida, resulta comprensible que las personas atribuyan a la confianza defraudada, respecto de la confianza fallida, una severidad agravada por el impacto emocional.

²³³ [...] la sensibilidad a la traición es introducida como un determinante de la evaluación de la pérdida relacionada con la confianza que se [...] asume que afecta el input necesario para tomar la decisión de confiar.

[...] betrayal sensitivity is introduced as a determinant of trust-related loss evaluation that is [...] assumed to affect the outcome-related input of the decision to trust. Thielmann, I. y Hilbig, B. E. [(2015)], p. 265 (Traducción del autor)

²³⁴ Betrayal aversion is thus a major additional inhibitor of trusting behavior [...]. Fehr, E. [(2009)], p. 237 (Traducción del autor)

No es la confianza en sí misma, sino confiar en las personas correctas [y debido al conocimiento de las razones que tienen para ser confiables]²³⁵ lo que propicia relaciones exitosas y la felicidad.²³⁶

Russel Hardin [(2006)], p. 32

IV.5. Conclusión: El Proceso de Focalización que Transforma la Incertidumbre de la Conducta Ajena en el Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada que Pudiera ser Depositada en Alter

Dotados ya de un entendimiento compartido de los anteriores conceptos, resulta más evidente la imprecisión con la que en buena parte de la literatura sobre la confianza se manejan los conceptos de incertidumbre y riesgo, confundiéndolos o asimilándolos. A este problema se le añade la ausencia de consenso respecto de la relación entre el riesgo y la confianza, que Mayer, David y Schoorman ponen de manifiesto cuando afirman, que “no está claro si el riesgo precede a la confianza, si es la confianza misma, o si es la consecuencia de la confianza.”²³⁷ Resultan esclarecedoras, en la medida que identifican correctamente a la incertidumbre como punto de partida en el análisis, las propuestas de Thielmann y Hilbig al “distinguir explícitamente entre la incertidumbre como una característica de la situación relativa a la confianza [...] y el riesgo como una característica de la acción de confiar”²³⁸ y la de Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer: “La incertidumbre en relación a si el otro intenta y pretende actuar apropiadamente es la fuente del riesgo.”²³⁹

Respecto de la incertidumbre relativa a la conducta ajena –“radical incertidumbre de la conducta humana”²⁴⁰, subraya Nooteboom– a la que está expuesta la consecución de un objetivo o desempeño confiado a alter en el contexto de una situación y momento concretos, Mari Sako y Susan Helper subrayan en esta misma línea que “hay que distinguir entre la incertidumbre de la conducta [ajena] (cuyo origen es la persona que puede incrementar el grado de incertidumbre comportándose de manera impredecible y / u oportunista) y la incertidumbre del entorno (cuyo origen es otro distinto de la persona)”²⁴¹. Y en términos comparables expone esta idea John Child en el contexto de su análisis sobre la colaboración: “Dos tipos de incertidumbre surgen en las colaboraciones. Una es la incertidumbre respecto de las futuras contingencias que puedan aparecer y la otra es la incertidumbre respecto de cómo reaccionarán los compañeros frente a dichos futuros eventos.”²⁴²

Luhmann afirma que “la confianza reduce la complejidad social extendiendo la información disponible, generalizando las expectativas respecto de la conducta ajena y supliendo carencias de

²³⁵ [...] our trust in another is essentially a matter of relevant knowledge about that other, in particular knowledge of reasons the other has to be trustworthy. (Traducción del autor)

²³⁶ It is not trust per se, but trusting the right people that makes for successful relationships and happiness. (Traducción del autor)

²³⁷ It is unclear whether risk is an antecedent to trust, is trust, or is an outcome of trust. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 711 (Traducción del autor)

²³⁸ [...] we explicitly distinguish between uncertainty as a feature of the trust situation [...] and risk as a feature of the trusting action [...]. Thielmann, I. y Hilbig, B. E. [(2015)], p. 251 (Traducción del autor)

²³⁹ Uncertainty regarding whether the other intends to and will act appropriately is the source of risk. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 395 (Traducción del autor)

²⁴⁰ [...] radical uncertainty of human behaviour. Nooteboom, B. [(2002)], p. 5 (Traducción del autor)

²⁴¹ [...] to make a distinction between behavioural uncertainty (the source of which is the customer who may increase the degree of uncertainty by behaving in an unpredictable and/or opportunistic manner) and environmental uncertainty (the source of which is other than the customer) [...]. Sako, M. y Helper, S. [(1998)], p. 394 (Traducción del autor)

²⁴² Two types of uncertainty arise in collaborations. One is uncertainty about the future contingencies that may arise, and the other is uncertainty about how partners will react to these future events. Child, J. [(2001)], p. 276 (Traducción del autor)

*información con una seguridad garantizada internamente.*²⁴³ En el buen entendido, que este autor cuando menciona²⁴⁴ la complejidad social, que el mismo describe como “*el número de posibilidades que resultan de la constitución sistémica. Lo cual implica que las condiciones (y por tanto los límites) de lo posible pueden ser establecidos y, simultáneamente, que el mundo admite más posibilidades de las que pueden hacerse realidad*”²⁴⁵, se refiere, fundamentalmente, a la incertidumbre, que Luhmann identifica en el contexto de la conducta ajena con “*el lado oculto de las cosas, [...], la sorpresa inesperada, lo inaccesible o (en términos modernos) la complejidad social.*”²⁴⁶ Lo cual lleva a Luhmann a concluir, que “*en el caso de la confianza, se trata de una reducción de la complejidad y especialmente de aquella que aparece en el mundo a través de la libertad del otro. La confianza tiene la función de la aprehensión y reducción de esta complejidad.*”²⁴⁷ Incertidumbre social que es consecuencia del conocimiento inevitablemente incompleto respecto del otro, “*ni completa ignorancia, ni completa y perfecta*²⁴⁸ *información, sino conocimiento parcial*”²⁴⁹, en palabras de Knight en las cuales parecen resonar las siguientes reflexiones de Simmel:

*Todas las relaciones entre las personas se basan obviamente en que saben algo los unos de los otros.*²⁵⁰

*La confianza, como hipótesis sobre la futura conducta del otro, que es lo suficientemente segura como para basar en ella la acción práctica, es como tal hipótesis un estadio intermedio entre el saber y no saber sobre el otro. Quien todo lo sabe no necesita confiar, quien nada sabe no puede razonablemente ni siquiera confiar.*²⁵¹

Luhmann atribuye así a la confianza la capacidad para “*absorber*”²⁵² parte de la incertidumbre derivada de la futura acción ajena: “*Por medio de la confianza se dejan de considerar*

²⁴³ Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es vorhandene Information überzieht und Verhaltenserwartungen generalisiert, indem es fehlende Informationen durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 126 (Traducción del autor)

²⁴⁴ Ocasionalmente Luhmann no utiliza con excesiva precisión la terminología en este contexto específico, lo que da pie a una cierta confusión o equivalencia entre la complejidad y la incertidumbre, o la incertidumbre y el riesgo. Un ejemplo de este último caso es la siguiente afirmación: “Los puntos de apoyo para la conformación de la confianza no eliminan el riesgo, sólo lo reducen.”

Anhaltspunkte für Vertrauensbildung eliminieren das Risiko nicht, sie verkleinern es nur. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 40 (Traducción del autor)

²⁴⁵ Der Begriff Komplexität [...] bezeichnet die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht werden. Er impliziert, dass Bedingungen (und somit Grenzen) der Möglichkeit angebar sind, und zugleich, dass die Welt mehr Möglichkeiten zulässt, als Wirklichkeit werden können, und in diesem Sinne „offen“ strukturiert ist. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 5 (Traducción del autor)

²⁴⁶ We develop forms to account for the other, the hidden side of things, the secrets of nature, the unexpected surprise, the inaccessible, or (in modern terms) the complexity. Luhmann, N. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 96 (Traducción del autor)

²⁴⁷ [...] beim Vertrauen um Reduktion von Komplexität geht, und zwar speziell um jene Komplexität, die durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt kommt. Vertrauen hat eine Funktion für die Erfassung und Reduktion dieser Komplexität. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 38 (Traducción del autor)

²⁴⁸ Resulta sencillo argumentar la imposibilidad de un conocimiento completo de *alter*, pues para que tal cosa fuese siquiera imaginable, él debería primero conocerse perfectamente a sí mismo. Lo cual, si pudiera alcanzarse, habría hecho prescindible el primero de los apotegmas inscrito sobre el pronaos del célebre templo de Apolo.

²⁴⁹ [...] neither entire ignorance nor complete and perfect information, but partial knowledge. Knight, F. H. [(1921)], p. 199 (Traducción del autor)

²⁵⁰ Alle Beziehungen von Menschen untereinander ruhen selbstverständlich darauf, dass sie etwas voneinander wissen. Simmel, G. [1908(2018)], p. 383 (Traducción del autor)

²⁵¹ Vertrauen, als die Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktischen Handelns darauf zu gründen, ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu *vertrauen*, der völlig *Nichtwissende* kann vernünftigerweise nicht einmal *vertrauen*. Simmel, G. [1908(2018)], p. 393 (Traducción del autor)

²⁵² La confianza [...] posibilita unas expectativas relativamente seguras y de esta manera la absorción de riesgos remanentes [...].

ciertas posibilidades en el desarrollo de los acontecimientos. Se neutralizan ciertos peligros, que no pueden eliminarse, pero que no deberían dificultar la acción."²⁵³ Un proceso este que, en opinión de este autor, "no ignora la posibilidad de la decepción, sino que la anticipa y la asimila internamente"²⁵⁴ consecuencia del entendimiento de la confianza, también según Luhmann, "como una forma de seguridad"²⁵⁵ que hace posible decidir y actuar "como si en el futuro sólo pudiesen darse ciertas posibilidades."²⁵⁶ Percepción de seguridad que autores como McKnight, Cummings y Chervany identifican como el elemento emocional²⁵⁷ de la confianza en contraposición con su vertiente cognitiva o intencional.

Luhmann también reconoce que: "La confianza se basa en el engaño. Realmente no hay tanta información como sería necesaria para actuar con seguridad. Quien confía supera voluntariamente este déficit de información."²⁵⁸ Lo cual recuerda en el fondo, aunque no en el pesimismo del tono de Luhmann, la propuesta de René Descartes en su segunda máxima de la moral provisional del Discurso del Método:

*Mi segunda máxima fue la de ser en mis acciones lo más firme y resuelto que pudiera y seguir tan constante en las más dudosas opiniones, una vez determinado a ellas, como si fuesen segurísimas, imitando en esto a los caminantes que, extraviados en algún bosque, no deben andar errantes dando vueltas por una y otra parte, ni menos detenerse en un lugar, sino caminar siempre lo más derecho que puedan hacia un sitio fijo, sin cambiar de dirección por leves razones, aun cuando en un principio haya sido sólo el azar el que les haya determinado a elegir ese rumbo, pues de este modo, si no llegan precisamente a donde quieren ir, por lo menos acabarán por llegar a alguna parte, en donde es de pensar que estarán mejor que no en medio del bosque. Y así, puesto que muchas veces las acciones de la vida no admiten demora, es verdad muy cierta que, si no está en nuestro poder discernir las mejores opiniones, debemos seguir las más probables; y aunque no encontremos más probabilidad en unas que en otras, debemos, no obstante decidirnos por algunas y considerarlas después, no ya como dudosas, en cuanto a que se refieren a la práctica, sino como muy verdaderas y muy ciertas, porque la razón que nos ha determinado lo es.*²⁵⁹

Descartes hace aquí de la necesidad virtud, optando libre y decididamente por lo probable en ausencia de lo cierto a la hora de obrar. No atribuimos resignación alguna a esta regla práctica para la acción oportuna, sino realismo ante el riesgo de la irresolución –que en no pocas ocasiones se observa como

Vertrautheit [...] ermöglicht relativ sicheres Erwarten und damit auch ein Absorbieren erlebender Risiken [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 22 (Traducción del autor)

²⁵³ Man schließt durch Vertrauen gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung aus. Man neutralisiert gewisse Gefahren, die nicht ausgeräumt werden können, die aber das Handeln nicht irritieren sollen. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 30 (Traducción del autor)

²⁵⁴ Die Möglichkeit einer Enttäuschung wird nicht einfach ignoriert, sondern vorausgesehen und intern verarbeitet. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 104 (Traducción del autor)

²⁵⁵ [...] Vertrauen als eine Form der Sicherheit. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 13 (Traducción del autor)

²⁵⁶ Der vertrauensvoll Handelnde engagiert sich so, als ob in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 24 (Traducción del autor)

²⁵⁷ Para confiar, la persona que se enfrenta con las consecuencias negativas ha de querer depender de otra persona con un sentimiento de seguridad [...] Este aspecto de la confianza es un componente emocional, mientras que el aspecto intencional de la confianza es un componente cognitivo.

To trust, the person facing negative consequences must be willing to depend on the other person with feeling of security [...] This aspect of trust is an emotional component, whereas the intentional aspect of trust is a cognitive component. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 10 de 46 (Traducción del autor)

²⁵⁸ Vertrauen beruht auf Täuschung. Eigentlich ist nicht so viel Information gegeben, wie man braucht, um erfolgssicher handeln zu können. Über die fehlende Information setzt der Handelnde sich willentlich hinweg. [1968(2014)], p. 38 (Traducción del autor)

resultado de la parálisis a través del análisis– y que no presupone que cejemos en la búsqueda de mayores grados de conocimiento que puedan mejorar o llegar a reemplazar esta resolución práctica, pues tal es el carácter perfectible de la moral cartesiana.

Möllering se refiere a la expectativa que lleva a la voluntaria decisión de depender de la confirmación de la confianza depositada, como “suspensión” que “no elimina la incertidumbre, pero la hace más llevadera por el momento”²⁶⁰ y que culmina en “el salto de fe” –en expresión de Möllering– que permite confiar:

La suspensión puede definirse como el mecanismo que pone entre paréntesis la incertidumbre y la ignorancia [lo que no se puede conocer]²⁶¹, convirtiendo momentáneamente en ‘cierto’ el conocimiento interpretativo y haciendo posible el salto a una favorable (o desfavorable) expectativa [...].²⁶²

[...] en el corazón del concepto de la confianza se encuentra la suspensión de la vulnerabilidad y de la incertidumbre (el salto de fe), que permite a los actores tener positivas expectativas de los demás. Yo propongo que la investigación sobre la confianza, en un sentido estrecho, necesita abordar, entender y explicar esta esencial funcionalidad de la confianza [...]. Para mí, la investigación de la confianza necesita averiguar cómo este salto es realizado.²⁶³

A diferencia de lo expuesto por los anteriores autores, representativo de una premisa extendida en la literatura, nosotros no atribuimos a la confianza la reducción de la incertidumbre respecto de la futura, libre, intencionada, pronosticada y preferida conducta ajena, sino al propio proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, más concretamente a su fase inicial, consistente en la desestimación práctica de escenarios inconsecuentes o inverosímiles, por remotos e improbables, respecto de la por *ego* pronosticada y preferida conducta de *alter*. Lo que produce la delimitación o moderación potencialmente eficaz y eficiente de la percepción de dicha incertidumbre social hasta su focalización en un riesgo inherente de fallo de la confianza que pudiera ser depositada en *alter*, en línea con el siguiente razonamiento Lewis y Weigert:

No es posible desarrollar planes de acción que tengan en cuenta todos los posibles futuros contingentes. Si se atribuyese a todos los posibles futuros sucesos la misma probabilidad de ocurrencia, el futuro se presentaría con tal enorme complejidad que impediría la acción racional en el presente. Lo que es necesario entonces es una estrategia para reducir la complejidad a proporciones manejables. Esta reducción de la complejidad es posible si las

²⁵⁹ Descartes, R. [(2010)], pp. 52-53

²⁶⁰ Suspensión es el proceso mediante el cual los agentes gestionan esta posibilidad [de que las expectativas se vean incumplidas] situando entre paréntesis la duda y la incertidumbre que conlleva. Se alcanzan expectativas positivas cuando se realiza este acto de fe [...]. La suspensión, sin embargo, no *elimina* la incertidumbre, pero la hace más llevadera *por el momento*.

Suspension is the process through which actors deal with this possibility [that expectations can be disappointed] by bracketing the doubt and uncertainty that it entails. Positive expectations are reached whenever such a leap of faith [...] is made. Suspension, however, does not *eliminate* uncertainty but makes it liveable with *for the time being*. Möllering, G. [(2005)], pp. 295-296 (Traducción del autor)

²⁶¹ [...] *suspensión*: el poner entre paréntesis lo que no se puede conocer [...].

[...] *suspension*: the bracketing of the unknowable [...]. Möllering, G. [(2001)], p. 417 (Traducción del autor)

²⁶² Suspension can be defined as the mechanism that brackets out uncertainty and ignorance, thus making interpretative knowledge momentarily ‘certain’ and enabling the leap to favorable (or unfavorable) expectation [...]. Möllering, G. [(2001)], p. 414 (Traducción del autor)

²⁶³ [...] at the heart of the concept of trust is the suspension of vulnerability and uncertainty (the leap of faith), which enables actors to have positive expectations of others. I propose that ‘trust research’, in the narrower sense, needs to address, understand and explain this essential feature of trust [...]. To me, trust research needs to find out how the leap is made. Möllering, G. [(2006)], pp. 191-192 (Traducción del autor)

*probabilidades cognitivamente esperadas de la mayoría de los contingentemente posibles futuros sucesos se consideran igual a cero a todos los efectos prácticos.*²⁶⁴

La forma en la cual creemos que resulta más sencillo de entender cómo el proceso de evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, que no la confianza misma como se afirma reiteradamente en la literatura, propicia en su fase inicial la desestimación práctica de los eventos o escenarios inconsecuentes o inverosímiles, por remotos e improbables, remite a un efecto basado en la *“teoría prospectiva”* –también conocida como teoría de la expectativa– de Kahneman y Tversky, desarrollada como *“crítica y alternativa a la teoría de la utilidad esperada como modelo descriptivo de la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo”*²⁶⁵. Aunque la explicación generalmente aceptada de la aversión al riesgo es la utilidad marginal decreciente, estos autores constatan, adicionalmente, *“un patrón de aversión al riesgo en elecciones relacionadas con ganancias y de búsqueda del riesgo en elecciones relacionadas con pérdidas”*²⁶⁶, *“definidas [las elecciones] en términos relativos a un punto de referencia [que es habitualmente la situación actual]”*²⁶⁷²⁶⁸. Lo cual es tanto como decir, que los portadores de utilidad o valor psicológico, también por resultar más accesibles, son los cambios de riqueza inmediatos –las ganancias o las pérdidas– respecto a un punto de referencia y no los respectivos estados finales o los valores absolutos. A esto se añade, según estos autores, que el valor subjetivo marginal atribuido a las ganancias y a las pérdidas decrece con su tamaño –*“la función de valor [subjetivo] es [...] cóncava en el dominio de las ganancias y convexa en el dominio de las pérdidas”*²⁶⁹–, bajo la consideración adicional de que *“la respuesta frente a las pérdidas es más fuerte que frente a las mismas ganancias. Esto es la aversión a las pérdidas [nos motiva]²⁷⁰ más evitar las pérdidas que conseguir ganancias equivalentes”*²⁷¹.²⁷² Algo que, por ejemplo, favorece la inacción frente a la acción para evitar el riesgo y el mantenimiento del *status quo* frente a la exploración de alternativas, pues las eventuales desventajas de estas últimas son valoradas como pérdidas frente a las posibles ventajas valoradas como ganancias. Y pese a no poder extendernos en el desarrollo del alcance y de las implicaciones derivadas de la teoría prospectiva, en este contexto resulta de especial interés una de sus manifestaciones: *“la no-linearidad de la ponderación de las [probabilidades en la*

²⁶⁴ It is not possible to develop plans of action which take into account all possible contingent futures. If all possible future events were accorded equal probability, the future would appear with such enormous complexity as to preclude rational action in the present. What is needed, then, is a strategy to reduce this complexity to manageable proportions. This reduction of complexity is possible if the cognitively expected probabilities of most of the contingently possible future events are thought of as zero for all practical purposes. Lewis, J. D. y Weigert, A. [(1985)], p. 968-969 (Traducción del autor)

²⁶⁵ [...] critique of expected utility theory as a descriptive model of decision making under risk, and develops an alternative model, called prospect theory. Kahneman, D. y Tversky, A. [(1979)], p. 263 (Traducción del autor)

²⁶⁶ [...] pattern of risk aversion in choices involving gains and risk seeking in choices involving losses [...]. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1981)], p. 454 (Traducción del autor)

²⁶⁷ [...] the reference point is usually the status quo [...]. Kahneman, D. [(2003)], p. 705 (Traducción del autor)

²⁶⁸ Preferences appeared to be determined by attitudes to gains and losses, defined relative to a reference point [...]. Kahneman, D. [(2003)], p. 704 (Traducción del autor)

²⁶⁹ The value function [...] is [...] concave in the domain of gains and convex in the domain of losses [...]. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 433 (Traducción del autor)

²⁷⁰ Los individuos que afrontan el problema de una decisión y tienen una preferencia específica (i) pueden tener una preferencia diferente para el mismo problema en un marco diferente, (ii) normalmente no son conscientes de la existencia de marcos alternativos y de sus efectos potenciales sobre el atractivo relativo de las distintas opciones, (iii) desearían que sus preferencias fuesen independientes del marco, pero (iv) frecuentemente desconocen cómo resolver las inconsistencias detectadas.

Individuals who face a decision problem and have a definite preference (i) might have a different preference in a different framing of the same problem, (ii) are normally unaware of alternative frames and of their potential effects on the relative attractiveness of options, (iii) would wish their preferences to be independent of frame, but (iv) are often uncertain how to resolve detected inconsistencies. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1981)], pp. 457-458 (Traducción del autor)

²⁷¹ [...] we are driven more strongly to avoid losses than to achieve gains. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 294 (Traducción del autor)

toma de] decisiones”²⁷³, “interpretada [dicha ponderación] no como medida del grado de esperanza estadística. Un decisor puede creer que la probabilidad de que salga cara al tirar una moneda al aire es de la mitad, pero puede dar a este suceso una ponderación menor en la evaluación de una expectativa.”²⁷⁴ Este fenómeno resulta de especial relevancia en el contexto de la consideración práctica o ponderación de la inmensa mayoría de los muy remotos e improbables escenarios que confiar implica. En este sentido, Kahneman, Tversky y otros autores, siguiendo la línea de investigación de la teoría prospectiva, diferencian²⁷⁵ en la práctica entre las zonas de bajas y muy bajas probabilidades:

*Las bajas probabilidades son sobreponderadas y las muy bajas probabilidades o son sobreponderadas por mucho o completamente ignoradas, haciendo los pesos de la decisión muy inestables en esa región.*²⁷⁶

*Debido a que las personas están limitadas en su habilidad para comprender y evaluar probabilidades extremas, los sucesos altamente improbables son o ignorados o sobreponderados [...].*²⁷⁷

*Es posible que exista un umbral de probabilidad tal, que consecuencias altamente improbables sean ignoradas o reciban algo parecido a una ponderación límite. Asumido lo anterior, uno puede estudiar si es igual de probable que una persona ignore una probabilidad de $p=0,01$, de $p=0,00001$ o de $p=0,000000001$.*²⁷⁸

Taleb llega a similares conclusiones en los siguientes términos apuntando la presencia de unas ciertas anteojeras en el análisis:

*[...] tenemos unas miras demasiado estrechas como especie para considerar la posibilidad de que los sucesos se escapen a nuestras proyecciones mentales, pero, además, estamos demasiado enfocados en [lo que conocemos] para tomar en consideración la incertidumbre, lo “desconocido desconocido” [...]. A esto se añade [...] la eliminación mental de los riesgos fuera del modelo [...]. Tú ves el mundo desde el interior de un modelo.*²⁷⁹

²⁷² [...] the response to losses is stronger than the response to corresponding gains. This is loss aversion. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 274 (Traducción del autor)

²⁷³ The nonlinearity of decision weights [...]. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 440 (Traducción del autor)

²⁷⁴ It is important to note that w should not be interpreted as a measure of degree of belief. A decision maker may believe that the probability of heads on a toss of a coin is one-half but give this event a lower weight in the evaluation of a prospect. Tversky, A. y Fox, Craig R. (Editado por Kahneman, D. y Tversky, A.) [2000(2009)], p. 157 (Traducción del autor)

²⁷⁵ El estudio experimental de decisiones bajo riesgo ha demostrado [...] un patrón cuádruple de actitudes frente al riesgo: búsqueda de riesgo para ganancias y aversión al riesgo para pérdidas de baja probabilidad, junto con aversión al riesgo para ganancias y búsqueda de riesgo para pérdidas de alta probabilidad.

The experimental study of decision under risk has shown [...] a fourfold pattern of risk attitudes: risk seeking for gains and risk aversion for losses of low probability, coupled with risk aversion for gains and risk seeking for losses of high probability. Tversky, A. y Fox, Craig R. (Editado por Kahneman, D. y Tversky, A.) [2000(2009)], pp. 156-157 (Traducción del autor)

²⁷⁶ Low probabilities, however, are overweighted, and very low probabilities are either overweighted quite grossly or neglected altogether, making decision weights highly unstable in that region. Kahneman, D. [2011(2013)], p. 439 (Traducción del autor)

²⁷⁷ Because people are limited in their ability to comprehend and evaluate extreme probabilities, highly unlikely events are either ignored or overweighted [...]. Kahneman, D. y Tversky, A. (Editado por Kahneman, D. y Tversky, A.) [2000(2009)], p. 79 (Traducción del autor)

²⁷⁸ It is possible that there exists a decision-weight threshold such that extremely unlikely consequences are either ignored or receive something like the threshold weight. Granting this, one can still study whether a person is equally likely to ignore a probability $p=.01$ as a $p=.00001$ or as a $p=.000000001$. Prelec, D. (Editado por Kahneman, D. y Tversky, A.) [2000(2009)], p. 149 (Traducción del autor)

²⁷⁹ [...] we are too narrow-minded a species to consider the possibility of events straying from our mental projections, but furthermore, we are too focused on [what you know] to take into account external uncertainty, the “unknown unknown” [...]. There is also [...] the mental elimination of off-model risks [...]. You view the world from *within* a model. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 931 (Traducción del autor)

Y de esta manera, la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional actúa moderando o limitando la incertidumbre atribuida a la conducta ajena, no reduciendo la libertad de acción de aquellos en quienes se confía, sino los escenarios pronosticados de entre la infinidad de los imaginables, lo que lleva a quien confía a percibir y considerarse expuesto a una vulnerabilidad sentida en términos del riesgo inherente de fallo de la confianza razonada, por error o fraude. Tal es así, que podría decirse directamente, como lo hace Bachmann, haciendo este autor referencia a la confianza y no a la evaluación de la confiabilidad situacional como hacemos nosotros, que *“la confianza transforma la incertidumbre en riesgo”*²⁸⁰ con carácter general y el contexto de la acción ajena en los procesos de las organizaciones, lejos de ser una excepción, constituye un ejemplo característico:

*[...] se realiza un considerable progreso, desde el punto de vista de quien confía, si exclusivamente existen dos opciones: que en quien se confía se comporte confiablemente o de forma oportunista. Esta situación es incomparablemente mejor que una en la cual quien confía se ve confrontado con un ilimitado número de posibilidades en relación con la futura conducta del otro. [...] Convertir incertidumbre por medio de la confianza en riesgo [binariamente codificado], resulta mucho más sencillo de gestionar, pero requiere que este sea suficientemente bajo para ser asumible.*²⁸¹

La consiguiente aparición de un gestionable riesgo inherente de fallo de la confianza hace posible adoptar cursos de acción que de otra manera la incertidumbre los haría inasumibles con la consiguiente pérdida de potenciales oportunidades; pues en palabras de Luhmann: *“La ausencia de confianza [...] simplemente retrae la actividad. Reduce el rango de posibilidades para la acción racional.”*²⁸²

En conclusión, el modelo que se propone parte de la moderación de la percepción de incertidumbre respecto de la pronosticada y preferida conducta ajena, mediante la inicial desestimación práctica de escenarios inconsecuentes o inverosímiles, por remotos e improbables, lo que produce la focalización de dicha incertidumbre social en el riesgo inherente de fallo de la confianza que pudiera ser depositada en *alter* – la vulnerabilidad sentida por *ego* al confiar. El proceso de focalización debe considerarse requisito y fase inicial para la evaluación del alcance la confiabilidad situacional de *alter*, puesto que el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada es el imprescindible término de comparación para el riesgo tolerable, ya sea –como se explica en la conclusión de este trabajo– el riesgo tolerable preliminar basado en la indiferencia o el riesgo tolerable ajustado basado en el alcance de la confiabilidad situacional.

Aún queda por determinar cómo proceder cuando el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada que potencialmente *ego* depositaría en *alter* supera el riesgo tolerable ajustado, basado en el alcance de la confiabilidad situacional atribuida por el primero al segundo. Un nivel de riesgo tolerable que, por serlo para *ego*, este está dispuesto a retenerlo sin recurrir a medidas de tratamiento. Y respecto de la situación caracterizada por un riesgo inherente mayor que el tolerable, podemos anticipar y a continuación desarrollaremos que el modelo de la confianza razonada prevé la

²⁸⁰ [...] trust transforms uncertainty into risk [...]. Bachmann, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 395 (Traducción del autor)

²⁸¹ None the less, considerable progress is made when, from the point of view of the trustor, only two options exist: the trustee can behave either trustworthy or opportunistically. This is a situation that is incomparably better than a situation where an actor faces an unlimited number of possibilities as regards the actor's future behaviour. [...] To sell off uncertainty by means of trust means to buy in risk, which is much easier to handle but needs to be low enough to be tolerable. Bachmann, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], pp. 395-396 (Traducción del autor)

²⁸² The lack of trust, on the other hand, simply withdraws activities. It reduces the range of possibilities for rational action. Luhmann, N. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 104 (Traducción del autor)

implementación de medidas de respuesta o tratamiento del riesgo adicionales. Lamentamos, por tanto, disentir de la siguiente apreciación de Karen S. Cook, Russel Hardin y Levi: *“Cuando los costes de la evaluación errónea [de la confiabilidad] son altos o cuando las tentaciones para no ser confiable son grandes, tendemos a considerar otras formas de asegurar la competencia y la motivación de aquellos por los cuales nos arriesgamos [en los que confiamos]”*.²⁸³ Pues el enfoque de estos autores identifica el control como alternativa a la confianza en determinadas situaciones, mientras que el modelo de la confianza razonada basada en la confiabilidad situacional considera el control de forma subsidiaria, es decir, complementando en la medida necesaria a la confianza razonada de *ego* en *alter*, cuando esta no alcanza a mitigar el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada constatándose la existencia de un exceso de riesgo no tolerable. Una idea esta que ya es apuntada, de forma sólo incipiente, por Castelfranchi y Hao-Hua Tan: *“Si no hay suficiente confianza personal en una cierta situación, entonces se necesita algún mecanismo de control para complementar esta falta de confianza.”*²⁸⁴

²⁸³ When the costs of mistaken judgements become high, or when the temptations to become untrustworthy are great, we tend to turn into other ways of ensuring the competence and motivation of those on whom we are taking a risk. Cook, K. S., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 3 (Traducción del autor)

²⁸⁴ If there is not enough personal trust in a certain situation, then some control mechanism is needed to complement this lack of trust. Castelfranchi, C. y Tan, Y. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001a)], p. xx (Traducción del autor)

CAPÍTULO V

LA NATURALEZA Y EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA RAZONADA

*Puesto que la vida no sería posible sin confianza,
¿qué es la confianza?*¹
Barbara A. Misztal [(1996)], p. 13

V.1. Introducción

Entre aquellos que albergan la visión más trágica y desesperanzada de la confianza, se cuentan los que suscribirían el aforismo: *“El mayor despeñadero, la confianza.”*² Aunque si estas mismas personas, como medida preventiva, optasen realmente por eliminar el recurso a la confianza en sus vidas, se condenarían a la existencia en su propia *“prisión pirandélica”*³: en soledad para evitar el desengaño, exhaustos por el hipervigilante estado de alerta⁴ e inmersos en la disforia causada por el permanente recelo respecto de la infinidad de supuestas y reales hostiles intenciones ajenas. Por otro lado, los moderadamente escépticos puede que asuman la confianza como un imponderable derivado de la vida en sociedad a gestionar mediante la cautelosa administración de la circunspección y la reducción de la dependencia respecto de terceros. Mientras que los optimistas probablemente opinarán con Martin Hollis, que *“la vida cotidiana es un catálogo de éxitos en el ejercicio de la confianza”*⁵ y con Simmel al identificarla como *“una de las más importantes fuerzas sintéticas en la sociedad”*⁶. Y quizá todos los anteriores, aunque sólo sea en algún momento, coincidan con Louis H. Bluhm en considerar la confianza, sin faltarles un ápice de razón, *“un concepto heroico”*⁷.

Específicamente en el ámbito de las organizaciones, no consiguen aprehender totalmente la esencia de la confianza interpersonal las perspectivas que la caracterizan como: una dimensión relacional del capital social; un fundamento para la atracción del talento, la motivación, la retención y el compromiso individual que va más allá del cumplimiento exigible; un medio para la prevención de culturas organizativas tóxicas; un estímulo para la comunicación, el intercambio de información e ideas, la transferencia del conocimiento, y la creatividad que la innovación requiere no menos que una exitosa implementación; un facilitador para la aceptación de la diversidad, la influencia legítima, la adaptación al cambio⁸, la solución de los problemas de grupo, la interpretación positiva de la crítica constructiva, la negociación y la resolución del conflicto; además de un pilar básico para la delegación y la descentralización, el desarrollo de los equipos y la colaboración en y entre ellos. Como tampoco

¹ So, if without trust life would not be possible, what is trust? (Traducción del autor)

² Aforismo 65. Pérez, A. [1602(1787)], p. 17. Si bien este aforismo suele ser atribuido a Francisco de Quevedo.

³ Phillip Zimbardo describía su experimento de la ‘Prisión de Stanford’, realizado en 1971, como una ‘prisión pirandélica’ (*Pirandellian prison*) en *The New York Times Magazine* del 8 de abril de 1973, haciendo referencia a cómo para los actores en sus papeles de guardias y prisioneros se desdibujó la línea entre la ficción de su actuación y la realidad.

⁴ La confianza es madre del descuido [...]. Gracián, B. [1640(2016)], p. 107

⁵ Everyday life is a catalogue of success in the exercise of trust. Hollis, M. [(1998)], p. 1 (Traducción del autor)

⁶ [...] das Vertrauen [ist] eine der wichtigsten synthetischen Kräfte innerhalb der Gesellschaft [...]. Simmel, G. [1908(2018)], p. 393 (Traducción del autor)

⁷ [...] trust is itself a heroic concept [...]. Bluhm, L. H. [(1987)], p. 335 (Traducción del autor)

⁸ No es el cambio, sino los sentimientos de ansiedad e indefensión al ser sometidos al cambio sobre el que no se tiene control o influencia, los que causan malestar y oposición.

It is not change, but feelings of anxiety and helplessness in being subjected to change over which they have no control or influence that causes malaise and opposition. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 171 (Traducción del autor)

puede reducirse la confianza, por relevante que resulte su papel en el gobierno y la gestión de las organizaciones, a ser un elemento clave en la reducción de los costes de transacción y de agencia por medio de la confiabilidad; en la generación y el aprovechamiento de las sinergias, la operación de estructuras híbridas basadas en redes, la gestión de complejas cadenas de suministro colaborativas, o la dirección de alianzas puntuales o estratégicas; y en el liderazgo de las organizaciones como complemento⁹ al poder de las jerarquías y a los incentivos económicos.

Ninguno de los anteriores tratamientos de la confianza desde sus particulares aproximaciones, ni muchos otros desde distintas áreas del conocimiento como la economía, la sociología, la psicología, la filosofía, la antropología, la ética, la política, el derecho o la tecnología, sólo por citar algunas de las más socorridas, alcanzan por sí mismos a dar razón de lo que representa en su integridad, aunque se perciban claramente ciertos rasgos en común. Lo cual refuerza la idea de que el análisis interdisciplinar es el camino a seguir para profundizar en su comprensión, también en el contexto organizacional. Consideración esta, que debiera ayudar a prevenir el riesgo de pérdida de perspectiva ya apuntado por Lewicki y Bunker:

[...] las diferentes aproximaciones a la confianza derivan de las diferentes orientaciones teóricas e intereses en la investigación de aquellos que estudian este proceso. Cada disciplina asume su propio marco y perspectiva del fenómeno sin articular efectivamente los parámetros de dicho marco, cada una es un hombre ciego describiendo su pequeña parte del elefante.¹⁰

Habitualmente, el estudio de la confianza interpersonal se ha basado en una caracterización, bien como cognitiva o alternativamente psicológica o emocional, aunque tampoco han faltado posturas que han intentado mediar entre ambas posiciones, como tendremos oportunidad de comprobar. Desde una perspectiva disciplinar, en economía, cuando se ha prestado atención a la confianza y no ha sido siempre el caso, se la ha etiquetado bajo el concepto de contratación implícita, enfatizando la racionalidad económica de la acción de confiar en el contexto de transacciones específicas y en base a los incentivos y riesgos concurrentes – asumiendo una idealizada concepción del empleo de las capacidades cognitivas por parte de los decisores, de su capacidad de predicción, de la medida en la que recurren al cálculo consciente en la toma de decisiones y de la estabilidad y consistencia de sus preferencias a maximizar, sean las que fueren¹¹. La sociología ha aportado una perspectiva institucional de la confianza reservando un singular protagonismo a la cultura, a las normas sociales, a los valores compartidos y a la reputación, considerando la confianza como un fenómeno relacional –característico de las relaciones entre las personas y no sólo a nivel diádico– y contextual, cual resultado de un orden social. Desde la psicología social se ha considerado la confianza,

⁹ Tan cierto es que la siguiente propuesta de Bradach y Eccles ayuda a superar la simple dicotomía del mercado y la jerarquía, como que estos autores no se pronuncian sobre el papel de la desconfianza en su modelo, lo cual deja abierto este interrogante:

[...] los tres mecanismos de control que gobiernan las transacciones económicas entre agentes son: el precio, la autoridad y la confianza. [...] estos mecanismos de control se *combinan* en situaciones empíricas.

[...] the three mechanisms that govern economic transactions between actors: price, authority, and trust. [...] these control mechanisms are *combined* in empirical situations. Bradach, J. L. y Eccles, R. G. [(1989)], p. 98 (Traducción del autor)

¹⁰ [...] the different approaches to trust derive from different theoretical orientations and research interests of those studying the process. Each discipline assumes its own frame and perspective on the phenomenon without effectively articulating the parameters of that frame; each is a blind man describing his small piece of the elephant. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. [(1995)], p. 135 (Traducción del autor)

¹¹ El Homo Economicus puede tener tanto preferencias egoístas como altruistas. Derivar del interés económico propio un egoísmo moral es, por lo tanto, una conclusión errónea.

Der Homo Oeconomicus kann sowohl egoistische als auch altruistische Präferenzen haben. Der Schluss vom ökonomischen Eigennutz auf einen moralischen Egoismus ist damit ein Trugschluss. Ripperger, T. [(1998)], p. 263 (Traducción del autor)

principalmente, como la voluntad de asumir el riesgo de ser vulnerable en función de la expectativa de una conducta competente y bienintencionada atribuida al otro en base al conocimiento que se tiene del él y en el contexto de situaciones e interacciones concretas, lo cual invita a ampliar el análisis a la dinámica que condiciona su evolución. Mientras que la psicología –dónde la racionalidad o ausencia de ella sirve para describir formas de pensar y reacciones y no constituye un principio heurístico como en economía– ha puesto el acento en la confianza como un rasgo más o menos estable de la personalidad de quien confía, basado en procesos cognitivos y emocionales, aun a costa de infravalorar aspectos situacionales; aunque también se subraya el potencial de la confianza como motivadora de actitudes cooperativas. La moral, por otra parte, ha servido como punto de referencia para argumentar la conveniencia, cuando no la práctica exigencia, de conducirnos de forma confiada, algo que se ha conseguido de manera tanto más convincente cuanto más se ha aplicado esta línea de razonamiento a la confiabilidad y no a la confianza. Otra lectura del papel de la moral en este contexto, aunque infrecuente, es reconocerle a quien confía un “*derecho moral*”¹² –en expresión de Platzköster– frente a aquel en quien se confía Y pese a las dificultades para armonizar estos u otros enfoques entre sí, su integración en variable medida resulta habitual en el marco de interpretaciones que tratan de equilibrar de forma contextualizada y con el dinamismo propio de un proceso, los muchos y diversos aspectos que la confianza presenta.

Lo anterior, quizá ayude a entender la exuberante diversidad de propuestas recogidas en la literatura de referencia en relación con la naturaleza y definición de la confianza, algunas de las cuales presentamos a continuación, sin ánimo exhaustivo, al efecto de ilustrar esta llamativa circunstancia.

Comenzado por un planteamiento extremo, Olaf Geramanis desestima¹³ el mero intento de buscar una justificación a la confianza, aunque Thomas W. Simpson no se queda atrás, pues considera una “*necedad*”¹⁴ la búsqueda de una definición única para ella. Knud E. Logstrup propone la espontánea “*confianza natural*”¹⁵, ajena a cualquier precaución o cálculo, por defecto¹⁶ y frente a propios y extraños, en tanto que la desconfianza no esté expresamente justificada, pues “*sería hostil para la vida comportarse de otra manera.*”¹⁷ Mientras que Klaus Götz precisa que “*la confianza*

¹² La confianza controla mediante su reivindicación moral y recíproca – se prescinde de controlar a una persona, porque se asume que la motivación para no defraudar esta confianza es suficientemente alta bien debido a la expectativa de poder confiar a la recíproca o bien en base a derechos morales.

Vertrauen kontrolliert über seinen moralischen und reziproken Anspruch – man verzichtet auf die Kontrolle einer Person, weil man davon ausgeht, dass die Motivation, dieses Vertrauen nicht zu enttäuschen aus Motiven eigener Vertrauenserswartung oder aus moralischen Ansprüchen hoch genug ist. Platzköster, M. [(1990)], p. 180 (Traducción del autor)

¹³ No tiene sentido buscar una justificación para la confianza [...].

Es macht keinen Sinn beim Vertrauen nach der Rechtfertigung zu suchen [...]. Geramanis, O. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 242 (Traducción del autor)

¹⁴ Sería una necedad buscar una única definición [de la confianza] porque diversas actitudes, actos y estados de cosas son todos instancias de confianza.

It would be foolish to seek a single definition [of trust] because diverse attitudes, acts, and states of affairs are all instances of trust. Simpson, T. W. [(2023)], p. 23 (Traducción del autor)

¹⁵ Es parte íntegra de la vida humana que normalmente nos encontremos con confianza natural unos en otros. Esto sucede no sólo cuando conocemos bien a un ser humano, sino que también aplica cuando nos encontramos con un perfecto extraño. Sólo en circunstancias especiales nos confrontamos con un extraño con desconfianza anticipada. [...] Puede parecer extraño, pero esto forma parte integral de ser humano.

It is integral to human life that we normally meet each other with natural trust. This happens not only when we meet a human being we know well, but it also holds when we meet a complete stranger. Only in special circumstances do we face a stranger with distrust in advance. [...] This may indeed seem strange, but it is integral to being human. Logstrup, K. E. [1956(2020)], p. 9 (Traducción del autor)

¹⁶ De entrada, creemos mutuamente en nuestra palabra, de entrada, confiamos los unos en los otros.

In advance, we believe one another's Word, in advance we trust one another. Logstrup, K. E. [1956(2020)], p. 9 (Traducción del autor)

¹⁷ It would be hostile to life to behave otherwise. Logstrup, K. E. [1956(2020)], p. 9 (Traducción del autor)

comienza donde terminan las predicciones racionales”¹⁸, en línea con la definición de Bromiley y Jared Harris de la confianza como “una convicción no calculadora”¹⁹. Bierhoff y Rohmann suscriben una posición próxima a las anteriores y plantean que en la confianza: “En el lugar del conocimiento objetivo aparecen convicciones subjetivas que no pueden ser deducidas más allá.”²⁰

Sztompka proporciona dos definiciones de la confianza que difícilmente podrían estar más alejadas entre sí, aunque este autor se esfuerce en tender un puente, entre ambas y el tiempo transcurrido desde que fueron enunciadas, mediante una tercera definición²¹. La primera de ellas es la que considera la confianza –siguiendo a Coleman, como también veremos– “una apuesta sobre las futuras acciones contingentes de otros”²², mientras que la segunda es la que la entiende como “uno de los lazos morales cruciales [junto con] la lealtad, la reciprocidad, la solidaridad, el respeto y la justicia”²³. Y este autor va más allá al afirmar: “Yo considero a la confianza como el núcleo del espacio moral, la relación moral que es un requisito previo para las otras cinco relaciones. Estas no pueden existir sin alguna medida de confianza subyacente. En este sentido, la confianza es un previo imperativo moral.”²⁴ Thomas W. Simpson no llega al extremo de calificar el hecho de confiar como una obligación, pero describe la existencia de una “presión normativa”²⁵ para confiar debida al respeto que confiar expresa. Yuichi Shionoya comienza afirmando que “la confianza se considera mejor como un tipo de virtud”²⁶, aunque al desarrollar esta idea acaba precisándola en términos de práctica social que ha de ser regulada por criterios de excelencia, más concretamente, “gobernada por principios morales de justicia.”²⁷ Nyquist pone el acento moral sobre la confiabilidad del carácter, lo cual dota de realismo y concreción a su propuesta: “A confía que B será la clase de persona X en relación con Y, siendo “X” (desde la perspectiva de A) una positiva cualidad del carácter”²⁸ [de B] o modo de desarrollar una acción

¹⁸ Vertrauen beginnt, wo rationale Voraussagen enden [...]. Götz, K. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 61 (Traducción del autor)

¹⁹ Consecuentemente, definimos la confianza como la convicción *no calculadora* en la honestidad del otro en la negociación, en el mejor esfuerzo de buena fe para mantener los compromisos, y en la abstención del oportunismo. Consequently, we define trust as one’s *non-calculative* belief in another’s honesty in negotiations, good-faith efforts to keep commitments, and forbearance from opportunism. Bromiley, P. y Harris, J. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 125 (Traducción del autor)

²⁰ An der Stelle objektiven Wissens treten subjektive Überzeugungen, die nicht weiter ableitbar sind. Bierhoff, H. y Rohmann, E. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 75 (Traducción del autor)

²¹ La confianza es la convicción expresada en la acción confiada, de que otros serán confiables, es decir, satisfarán nuestras expectativas y se comportarán apropiadamente con nosotros. Trust is the belief expressed in trustful action, that others are trustworthy, i.e. will meet our expectations and behave properly toward ourselves. Sztompka, P. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 35 (Traducción del autor)

²² TRUST IS A BET ABOUT THE FUTURE CONTINGENT ACTIONS OF OTHERS. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 25 (Traducción del autor)

²³ [...] moral bonds, of which six I believe are crucial – trust, loyalty, reciprocity, solidarity, respect and justice [...]. Sztompka, P. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 32 (Traducción del autor)

²⁴ I consider *trust as the core of the moral space*, the moral relation which is a prerequisite for all other five relations. They cannot exist without some measure of underlying trust. In this sense, trust is a prior moral imperative. Sztompka, P. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 34 (Traducción del autor)

²⁵ Porque la confianza expresa respeto, hay una presión normativa sobre mí, como aquel que confía, para confiar en ti. Because trust expresses respect, there is a normative pressure on me, as the trustor, to trust you. Simpson, T. W. [(2023)], pp. 9-10 (Traducción del autor)

²⁶ [...] trust is best regarded as a kind of virtue [...]. Shionoya, Y. (Editado por Shionoya, Y. y Kiichiro, Y.) [(2001)], p. 1 (Traducción del autor)

²⁷ [...] trust [...] signify [...] a sociological relationship that should be governed by moral principles of justice. Shionoya, Y. (Editado por Shionoya, Y. y Kiichiro, Y.) [(2001)], p. 2 (Traducción del autor)

²⁸ [...] el moralista contemporáneo de las virtudes afirma que el foco correcto de la evaluación moral es el carácter de los seres humanos y pregunta qué tipo de persona debemos ser moralmente y no, desde un punto de vista moral, qué debemos hacer o qué reglas debemos tener. Su concepto evaluativo es la virtud [-excelencia] y no lo bueno [-utilidad], lo correcto [-justicia] o el deber.

[...] the contemporary virtue ethicists claim that the proper locus of moral evaluation is the character of human beings and ask the question what kind of person should we be morally? rather than what should we do morally? or what kind of rules

y siendo “Y” un bien que A valora.”²⁹ Pocos ejemplos podemos encontrar más rotundos que los anteriores de un entendimiento de la confianza en términos de obligación moral, aunque Hosmer, considerando el bien común, supera lo anterior cuando escribe que: “La confianza es el resultado de la conducta “correcta”, “justa” y “equitativa” –esto es, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios éticos de análisis–, que reconoce y protege los derechos e intereses de los demás en la sociedad.”³⁰ Messick y Kramer reconocen que su “definición de la confianza”³¹ es similar a la Hosmer³²; como también es muy parecido a los anteriores el planteamiento de Carlos Portales, Joan E. Ricart y Josep M. Rosanas, cuando describen la “confianza basada en la integridad”³³ equiparándola a una práctica buena en sí misma – hasta el punto de contribuir al desarrollo personal de quien confía:

*Para quien confía, la integridad significa que confiar en otros supone hacer lo correcto; dado que los comportamientos basados en la confianza son valiosos en sí mismos. [...] Quien confía está motivado por su crecimiento personal y desarrollo, tal y como se refleja en su creciente capacidad para confiar en otros. Quien confía quiere aprender de su experiencia al confiar como mejorar su habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza. Bajo estas circunstancias, el aprendizaje está motivado por la confianza. Como resultado de sus pasadas acciones, la persona será más capaz de actuar de acuerdo con ciertos valores –en este caso, la confianza– coherente y consistentemente en el futuro. Este desarrollo personal es una fuente de satisfacción para quien confía.*³⁴

No obstante, estos mismos autores reconocen que esta confianza basada en la integridad “es una forma muy vulnerable de confianza, ya que no se basa en la racionalidad. En el caso extremo, esta asume que quien confía se comportará de una determinada manera debido a sus valores y con independencia de las circunstancias económicas de la situación.”³⁵ Postura esta que recuerda a Michel de Montaigne cuando escribe que “la confianza en la bondad ajena es no pequeña prueba de la propia bondad”³⁶. Si bien, quien de manera más rotunda ha expuesto su convicción en la existencia de una “confianza moral” elevada a incondicional imperativo categórico es Uslaner:

La confianza moral es un mandato moral que consiste en tratar a las personas como si fueran confiables. Es una versión parafraseada de la Regla de Oro (o el “imperativo categórico” de Kant), que puede ser considerada fácilmente como una demanda de

should we have morally? Their evaluative concept is virtue [-excellence] rather than good [-utility], right [-justice], or duty. Shionoya, Y. (Editado por Shionoya, Y. y Kiichiro, Y.) [(2001)], p. 5 (Traducción del autor)

²⁹ A trusts B to be X sort of person with regard to Y, where “X” = (from A’s perspective) a positive quality of character or way of performing an action and where “Y” = some good that A values. Nyquist, N. [(2002)], p. 17 (Traducción del autor)

³⁰ Trust is the result of “right”, “just”, and “fair” behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon the ethical principles of analysis – that recognizes and protects the rights and interests of others within society. Hosmer, L. T. [(1995)], p. 399 (Traducción del autor)

³¹ Definiremos la confianza [...] como el tomar la decisión como si la otra persona o personas fuesen a conducirse en base a reglas éticas ordinarias relevantes en la situación.

We will define trust [...] as making the decision as if the other person or persons will abide by ordinary ethical rules that are involved in the situation. Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 91 (Traducción del autor)

³² Nuestra definición de la confianza es similar a la de LaRue Hosmer [...].

Our definition of trust is similar to LaRue Hosmer’s [...]. Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 91 (Traducción del autor)

³³ Integrity-based trust. Portales, C., Ricart, J. E. y Rosanas, J. M. [(1998)], p. 10 (Traducción del autor)

³⁴ For the trustor, integrity means that placing trust in others is the right thing to do; trust behaviors have value in themselves. [...] The trustor is also moved by his personal growth and development, as reflected in his increasing capacity to trust others. He wants to learn from his experience of trust to improve his ability to establish trust relationships. In these circumstances, learning is integrity-driven. As a result of his past actions, the individual will be more capable of acting according to certain values –in this case, trust– coherently and consistently in the future. This personal development is a source of satisfaction for the trustor. Portales, C., Ricart, J. E. y Rosanas, J. M. [(1998)], p. 10 (Traducción del autor)

³⁵ [Integrity-based trust] is a very vulnerable form of trust as it is not based on rationality. In the extreme case, it assumes that the trustor will behave in a particular way because of his values, regardless of the economics of the situation. Portales, C., Ricart, J. E. y Rosanas, J. M. [(1998)], p. 13 (Traducción del autor)

³⁶ Montaigne, M. [1595(1914)], p. 387

*confianza. [...] La confianza moral es una constatación sobre como las personas deberían comportarse. Las personas deberían confiar las unas en las otras. La Regla de Oro (que es el fundamento de la confianza moral) no requiere hacer a los demás, lo que te hagan a ti. En su lugar, tú debes hacer a los demás, lo que esperarías que te hiciesen a ti.*³⁷

Puestos a buscar una conexión de la confianza con la moral, nos reiteramos en la idea expresada por Jane Mansbridge, en el sentido de que la confianza no es una virtud como tampoco es un vicio: *“la confianza no es moral ni inmoral. En una interacción en la cual la confianza sólo significa una predicción, la virtud moral es la confiabilidad, no la confianza.”*³⁸ Y en similares términos se expresa Thomas W. Simpson cuando escribe: *“La virtud de la confiabilidad es la disposición estable tanto a reconocer los propios compromisos adecuadamente como a actuar a la luz de estos.”*³⁹ En palabras de Nyquist: *“No es el caso que la moralidad demanda que confiemos los unos en los otros, como tampoco es el caso que las personas que confían sean de alguna manera más virtuosas que las que desconfían. [...] pues la razonabilidad de la confianza depende de contextos particulares, por lo que no puede generalizarse de ese modo.”*⁴⁰ Dicho lo cual y sin que ello suponga revisar nuestra opinión anteriormente expresada, reconocemos simpatizar moderadamente con la reflexión de Alex C. Michalos sobre la relación entre la confianza y los que considera que son los dos principios alternativos sobre los cuales puede basarse la moralidad: el principio de la no agresión y el de la beneficencia, que implican que se actúa intentando, respectivamente, no perjudicar o favorecer imparcialmente a los demás:

*Uno debería intentar dar el paso adicional de arriesgar algo al efecto de conseguir la mejor comunidad humana y la mayor calidad de vida. [Aunque] sería imprudente imaginar que la confianza pudiera ser elevada a algún tipo de principio moral supremo [...]. [No obstante] es moralmente correcto adoptar la estrategia de confiar desde el punto de vista del principio de no agresión [...] al igual que lo es desde el punto de vista de la confianza como condición necesaria para mejorar imparcialmente la condición humana, es decir, confiar desde el alternativo principio de la beneficencia.*⁴¹

Barber se aproxima en cierto modo a un entendimiento de la confianza a mitad de camino entre lo moral y lo social, *“en términos de las expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que*

³⁷ Moralistic trust is a moral commandment to treat people as if they were trustworthy. Moralistic trust is a statement about how people *should* behave. People *ought to trust each other*. The Golden Rule (which is the foundation of moralistic trust) does *not* demand that you do unto others as they do unto you. Instead, you do unto others *as you would have them do* unto you. Uslaner, E. M. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 73 (Traducción del autor)

³⁸ Because trust is a probabilistic expectation, it is a belief. [...] Therefore, trust is neither moral nor immoral. In an interaction in which trust means only prediction, the moral virtue is trustworthiness, not trust. Mansbridge, J. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 290 (Traducción del autor)

³⁹ The virtue of trustworthiness is the steady disposition both to acknowledge one's commitments appropriately, and to act in light of them. Simpson, T. W. [(2023)], p. 68 (Traducción del autor)

⁴⁰ So it is not the case that morality demands that we trust one another, nor it is the case that trusting people are somehow more virtuous than distrustful people. [...] the reasonableness of trust depends upon particular contexts, so no such generalization can be drawn. Nyquist, N. [(2002)], p. 11 (Traducción del autor)

⁴¹ One ought to try to take the extra step, to risk something in order to achieve the finest human community and the highest quality of life. It would be foolish for anyone to imagine that trust could be elevated to some sort of a supreme moral principle [...]. It is morally right to adopt a strategy of trust from the point of view of the No Harm Principle [...] and from the point of view of trust as a necessary condition of impartially improving the human condition, i.e., the alternative Principle of Beneficence. Michalos, A. C. [(1990)], p. 634 (Traducción del autor)

las personas tienen respecto de las demás [...] y de los órdenes sociales natural y moral que establecen el entendimiento fundamental para sus vidas."⁴²

Autores como Hartmann presentan, con cautela, una explicación de la confianza basada en la racionalidad al argumentar, que *"la confianza no es un fenómeno fuera de la racionalidad, [y que] hay razones [conscientes y/o explícitas o no]⁴³ tanto para la confianza como para la desconfianza"*⁴⁴; añadiendo posteriormente respecto de la confianza, que su racionalidad remite a su adecuación⁴⁵ al contexto de la correspondiente relación interpersonal y que su existencia se presume *"en base a la ausencia de dudas justificadas respecto de la honestidad o la competencia del otro."*⁴⁶ Lo cual recuerda a la *"creencia [...] tan libre de duda"*, que incorpora Hobbes a su definición⁴⁷ de la confianza. Baier aumenta el nivel de exigencia y espera, adicionalmente, que no existan ni siquiera indicios de indiferencia: *"Una confianza razonable debe buscar buenas razones para tal seguridad o debe al menos no disponer de buenos motivos que apunten a las malas intenciones o a la indiferencia del otro."*⁴⁸ Incluso Luhmann, desde un indisimulado escepticismo⁴⁹, no abandona la referencia a una explicación causal en este contexto: *"No ha de suponerse que la investigación empírica establecerá relaciones regladas entre las bases para la confianza en calidad de causa y las muestras de confianza como su efecto; aunque se intuyan correlaciones estadísticas, ya que puede presumirse que en promedio se tenderá a confiar cuando se cumplan determinados requisitos [...]."*⁵⁰

⁴² [...] definition of trust in terms of the socially learned and socially confirmed expectations that people have of each other, of the organizations and institutions in which they live, and of the natural and moral social orders that set the fundamental understanding for their lives. Barber, B. [(1983)], pp. 164-165 (Traducción del autor)

⁴³ La confianza no se otorga de forma ciega o sin estar basada en ciertos presupuestos sobre el otro, necesita puntos de referencia que identifiquen al otro como confiable o proporcionen información sobre su disposición. Conviene resaltar que estas razones no tienen por qué ser ni conscientes ni explícitas; pueden mantenerse completamente implícitas y ser articuladas sólo bajo demanda (¿Por qué has confiado en ella?).

Vertrauen wird folglich nicht einfach blind oder ohne irgendwelche Annahmen über den anderen als vertrauenswürdig ausweisen oder Auskunft über seine Einstellung geben. Diese Gründe müssen, das sei noch einmal betont, nicht bewusst oder explizit vorliegen; sie können ganz und gar implizit bleiben und nur auf Nachfrage (Warum hast du ihr vertraut?) überhaupt artikuliert werden. Hartmann, M. [(2011)], p. 172 (Traducción del autor)

⁴⁴ [...] Vertrauen ist kein arationales Phänomen, es gibt *Gründe* des Vertrauens und *Gründe* des Misstrauens. Hartmann, M. [(2011)], p. 10 (Traducción del autor)

⁴⁵ La racionalidad de la confianza, esto es su adecuación o inadecuación, se establece en relación con una práctica [la relación interpersonal] que es la que facilita los criterios para juzgar la confianza.

Die Rationalität des Vertrauens, also seine Angemessenheit oder Unangemessenheit, bemisst sich an einer Praxis, die erst die Kriterien liefert, um das Vertrauen zu beurteilen. Hartmann, M. [(2011)], p. 18 (Traducción del autor)

⁴⁶ Die Rationalität des Vertrauens bemisst sich nicht an einem explizit durchgeführten, argumentativ strukturierten Beweisverfahren, das mir den anderen als vertrauenswürdig ausweist. Sie bemisst sich eher daran, dass mir berechtigte Zweifel an der Aufrichtigkeit oder Kompetenz des Anderen fehlen. Hartmann, M. [(2011)], p. 19 (Traducción del autor)

⁴⁷ La *confianza* es una pasión procedente de la *creencia*, respecto de *quien esperamos* o *tenemos esperanza* de algo bueno, tan *libre de duda*, que en base a dicha creencia no seguimos otro camino que éste para obtener el mismo bien [...].

Trust is a Passion proceeding from the *Belief of him* from whom we *expect* or *hope* for Good, so *free from Doubt* that upon the same we pursue no other Way to attain the same Good [...]. Hobbes, T. [1640(1684)], p. 52 (Traducción del autor)

⁴⁸ Ein vernünftiges Vertrauen muss nach den guten Gründen für eine solche Zuversicht suchen oder darf zumindest nicht über gute Gründe verfügen, die schlechte Absichten oder Gleichgültigkeit auf Seiten der anderen anzeigen. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 43 (Traducción del autor)

⁴⁹ La confianza es algo distinto a la presunción razonable de estar decidiendo correctamente y por esta razón los modelos para el cálculo de decisiones correctas no aciertan a dar con el significado de la cuestión de la confianza.

Vertrauen ist aber etwas anderes als die begründbare Annahme, richtig zu entscheiden, und deshalb greifen die Kalkülmodelle für richtiges Entscheiden an der Vertrauensfrage vorbei. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 116 (Traducción del autor)

⁵⁰ Es ist daher nicht anzunehmen, dass die empirische Forschung streng gesetzliche Beziehungen zwischen Vertrauensbasen als Ursachen und Vertrauenserweisen als Wirkungen entdecken wird; aber statistische Korrelationen sind zu vermuten, weil man davon ausgehen kann, dass im Schnitt eher Vertrauen gewährt wird, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 1 (Traducción del autor)

También resulta obligado remitirnos en este recorrido al mencionado interés encapsulado de Russel Hardin derivado de su interpretación estrictamente cognitiva⁵¹ de la confianza e indiferente respecto de cualquier consideración moral: *“La parte en quien se confía tiene un incentivo para ser confiable que se basa en el valor atribuido a mantener la relación en el futuro. Esto es, yo confío en ti porque tu interés encapsula el mío, que es lo mismo que decir que tú tienes interés en responder positivamente a mi confianza.”*⁵² Concepto el del interés encapsulado, compatible en esencia con el de la contratación relacional de Williamson, que trataremos más adelante, por su énfasis, prácticamente exclusivo, en el valor futuro de la relación para aquel en quien se podría llegar a confiar.

Una propuesta de referencia adicional, esta vez desde una óptica plenamente economicista, es la de Ripperger, quien describe un marco para la confianza en el cual la moral se integra sin contradicción, según la particular opinión de esta autora, en la acción económica mediante la internalización de ciertas normas –en sustitución de auténticos motivos morales– cuya observación requiere un proceso necesariamente calculador, pues se convierten de ese modo en premisas lógicas de la acción confiada y confiable: *“El Homo Economicus tiene que calcular para confiar y ha de calcular también para cumplir con la confianza en él depositada.”*⁵³ Si bien este razonamiento, instalado en el consecuencialismo que lleva a maximizar lo que interesa con independencia de lo debido o lo prudente, resulta incompatible tanto con una perspectiva deontológica como con una basada en la ética de las virtudes. Las referencias a una interpretación de la confianza basada en la racionalidad económica quedarían incompletas sin la mención a su entendimiento por parte de Coleman, como una pura transacción –a modo de apuesta con probabilidades emparejadas–, basado en el individualismo metodológico y en la maximización de la utilidad en el marco de la teoría de la elección racional: *“los elementos a los que se enfrenta alguien que potencialmente confía no son ni más ni menos que las consideraciones que un actor racional aplicaría a la decisión de apostar.”*⁵⁴ Otro planteamiento pretendidamente maximizador de la utilidad y ajeno a cualquier matiz psicológico, social o moral, es el de la ya mencionada *“confianza basada en el cálculo”*⁵⁵ de Lewicki y Bunker, a modo de fase o estadio inicial en la progresión de la confianza y previo a la confianza basada en el conocimiento y la predictibilidad de la conducta ajena. En esta confianza recíproca basada en el cálculo, tanto la conducta confiable como la confiada remiten exclusivamente al análisis de las ventajas e

⁵¹ Decir que [la confianza] es cognitiva, equivale a decir que nuestra confianza en alguien es esencialmente una cuestión de conocimiento relevante respecto del otro, particularmente conocimiento de las razones del otro para ser confiable.

To say [trust] is cognitive is to say that our trust in another is essentially a matter of relevant knowledge about that other, in particular knowledge of reasons the other has to be trustworthy. Hardin, R. [(2006)], p. 38 (Traducción del autor)

⁵² The trusted party has incentive to be trustworthy, incentive that is grounded in the value of maintaining the relationship in the future. That is, I trust you because your interest encapsulates mine, which is to say that you have an interest in fulfilling my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 (Traducción del autor)

⁵³ Der Homo Economicus muss als Vertrauensgeber kalkulieren, um Vertrauen zu plazieren, und er muss als Vertrauensnehmer kalkulieren, um geschenktes Vertrauen zu honorieren. Ripperger, T. [(1998)], p. 248 (Traducción del autor)

⁵⁴ [...] the elements confronting the potential trustor are nothing more or less than the considerations a rational actor applies in deciding whether to place a bet. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

⁵⁵ [La confianza basada en el cálculo] es un cálculo económico continuo y orientado al mercado cuyo valor se deriva por determinación de los resultados consecuencia de la creación y el sostenimiento de la relación puestos en relación con los costes de mantenerla o terminarla. La continuidad de la confianza basada en el cálculo se asegura frecuentemente tanto por las recompensas asociadas a confiar (y a ser digno de confianza), como por la “amenaza” de que, si la confianza es traicionada, la reputación propia puede ser dañada por la red de amistades y conocidos del otro. En una relación de negocios, la “reputación” profesional de una parte puede servir de “rehén” para la otra.

[The calculus-based trust] is an ongoing, market-oriented, economic calculation whose value is derived by determining the outcomes resulting from creating and sustaining the relationship relative to the costs of maintaining or severing it. Compliance with calculus-based trust is often ensured both by the rewards of being trusting (and trustworthy) and by the “threat” that if trust is violated, one’s reputation can be hurt through the person’s network of friends and associates. In a business relationship, the professional “reputation” of the other side can serve as “hostage”. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 120 (Traducción del autor)

inconvenientes de la traición y de la consiguiente discontinuidad de la relación – incluido el riesgo y el coste del cambio, es decir, de la búsqueda de otra relación sustitutoria. Algo que, además de descarnado resulta impracticable, pues requeriría la capacidad de estimar y descontar fiablemente el valor relativo de las futuras pérdidas y ganancias, propias y ajenas.

Por nuestra parte afirmamos que la confianza razonada presente en las relaciones diádicas intra-organizacionales responde principalmente a un proceso basado en la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, análisis que podría considerarse “*estratégico*”⁵⁶, según Hardin, un “*ejercicio de discernimiento y de reflexión [que] expresa un nítido intento de vigilar con lucidez ese ‘abandonarse’, ese ‘apoyarse’*”⁵⁷, atendiendo a la descripción de Pereda. Lo cual recuerda, hasta cierto punto, la descripción de la confianza de Nooteboom como un “*fenómeno híbrido que incluye tanto cálculo como buena voluntad.*”⁵⁸ La confianza razonada se hace posible así, como consecuencia del diagnóstico prudente de su alcance fundamentado en el de la confiabilidad situacional ajena, en contraste con su riesgo inherente de fallo, poniendo de manifiesto, eventualmente, la limitación para tolerar este último por completo.

El estudio de la naturaleza y el desarrollo de la confianza razonada, potencialmente presente en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, constituye el objeto principal de este capítulo, aunque se ilustran también otras cuestiones puntuales que enriquecen este análisis además de contribuir a su delimitación: el caso particular de la confianza personal incondicional; la confianza defraudada; el posible restablecimiento de la confianza fallida; la polémica expectativa de reciprocidad en la confianza; y la controvertida relación entre la confianza y la desconfianza. Para finalizar profundizando en el proceso camino-dependiente que caracteriza el desarrollo de la confianza razonada en función de la evolución del alcance de la confiabilidad situacional en el contexto de la relación diádica intra-organizacional.

⁵⁶ [...] en una relación de confianza, yo he de pensar estratégicamente, pues mis objetivos se satisfacen mediante la interacción entre lo que yo hago y otro hace (u otros hacen). Mi resultado es el resultado conjunto de nuestras acciones. [...] in a trust relationship, I must think strategically, because my purposes are served by the interaction between what I do and what another does (or others do). My outcome is the joint outcome of both our actions. Hardin, R. [2002(2004)], p. 6 (Traducción del autor)

⁵⁷ Pereda, C. [(2009)], p. 118

⁵⁸ [...] trust [...] is a hybrid phenomenon, including both calculation and goodwill. Nooteboom, B. [(2002)], p. 64 (Traducción del autor)

*La palabra confianza no tiene un significado real si no establece una diferencia entre nuestras relaciones con los demás. De hecho, diferencia entre nuestras relaciones, pues confiamos en algunas personas y no en otras [en ciertos aspectos y bajo determinadas circunstancias]. Para que la confianza proporcione explicaciones sobre nuestra conducta, nos ha de decir algo distintivo sobre nuestras relaciones con los demás.*⁵⁹

Karen S. Cook, Russel Hardin y Margaret Levi [(2005)], p. 8

V.2. La Naturaleza de la Confianza Razonada presente en la Relación Diádica Intra-Organizacional

En palabras de Hartmann: *“El acto de confiar comprende siempre el reconocimiento del otro como confiable”*⁶⁰. Y la esencia de dicho acto la identifica Luhmann cuando escribe que la *“confianza [es], en el sentido más amplio, un fiarse de las propias expectativas”*⁶¹, respecto de la siempre incierta conducta ajena, cabe recordar. Recurriendo a definiciones de la confianza más ricas en contenido y matices pueden, por ejemplo, combinarse las dos propuestas de Baier, quien la considera tanto *“el fiarse de la competencia y de la voluntad de terceros para velar por, en vez de dañar, cosas que nos importan y que hemos dejado a su cuidado”*⁶² como *“la aceptada vulnerabilidad propia frente a la mala intención (o falta de benevolencia), posible pero no esperada del otro, para con uno mismo.”*⁶³

Alternativamente, la definición de la confianza de Mayer, Davis y Schoorman aporta un contenido que puede ser complementado con ciertas precisiones extraídas de las definiciones de la confianza de Baier y Offe, respectivamente: *“la voluntad de una parte de ser vulnerable frente a las acciones de otra parte con base en la expectativa [basada en la competencia y la voluntad de aquel en quien se confía]”*⁶⁴ *de que este último realizará [o alternativamente se abstendrá de realizar]”*⁶⁵ *una determinada acción importante para quien confía y con independencia de la capacidad del primero para monitorizar o controlar al otro.”*⁶⁶

⁵⁹ The word *trust* has no real meaning if it does not differentiate our relationships. Indeed, it differentiates our relationships because we trust some people but not others. For trust to yield explanations of behavior, it must tell us something distinctive about our relations with others. (Traducción del autor)

⁶⁰ [...] der Akt des Vertrauens beinhaltet immer eine Anerkennung des Anderen als vertrauenswürdig [...]. Hartmann, M. [(2011)], p. 34 (Traducción del autor)

⁶¹ Vertrauen [ist] im weitesten Sinne eines Zutrauens zu eigenen Erwartungen [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 1 (Traducción del autor)

⁶² [Trust is] the reliance on others' competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care. Baier, A. [(1986)], p.259 (Traducción del autor)

⁶³ Trust [...] is accepted vulnerability to another's possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one. Baier, A. [(1986)], p.235 (Traducción del autor)

⁶⁴ [La confianza es] el fiarse de la competencia y voluntad de terceros para velar por, en vez de dañar, cosas que nos importan y que hemos dejado a su cuidado.

[Trust is] the reliance on others' competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care. Baier, A. [(1986)], p.259 (Traducción del autor)

⁶⁵ La confianza es la convicción de que otros, mediante sus acciones o ausencia de ellas, contribuirán a mi/nuestro bienestar y se abstendrán de perjudicarme o perjudicarnos.

Trust is the belief that others, through their action or inaction, will contribute to my/our well-being and refrain from inflicting damage upon me/us. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 47 (Traducción del autor)

⁶⁶ The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. Mayer, R., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], p. 712 (Traducción del autor)

Interpretamos que, aunque no se mencione expresamente, el entendimiento de la confianza que subyace, en estas como en la mayoría de las definiciones al uso, es el propio de un proceso dinámico, perspectiva que compartimos sin reservas. Algunos autores, como Savolainen y Mirjami Ikonen, han criticado⁶⁷ el aparente planteamiento estático y unidireccional en ciertas definiciones de la confianza, aunque llevados del afán por prevenir este error han incorporado a su propia lectura de la confianza la condición de la reciprocidad. Premisa que consideramos errónea y en la que nos detendremos específicamente más adelante.

Cabe por el momento resaltar dos circunstancias en relación con las definiciones de la confianza. La primera es la oportunidad que presenta la combinación selectiva de las de diversos autores para ampliar su alcance, lo cual pone indirectamente de manifiesto el riesgo de llevar el ejercicio de síntesis más allá de lo que la complejidad de este fenómeno permite. La segunda es que, como ya ha quedado apuntado y a continuación se muestra extensamente, dentro de la sorprendente diversidad existente en las definiciones de la confianza interpersonal más representativas en la literatura, se puede apreciar una notable convergencia –superando incluso el estado de “*consenso emergente*”⁶⁸ apuntado por Ping Li–, expresa o a veces implícita, en las siguientes características de la confianza y más allá del acuerdo generalizado respecto de que es más fácil identificarla por su ausencia que por su presencia:

- la expectativa de *ego* de una favorable conducta de *alter*;
- la incertidumbre de *ego* respecto de la futura, libre e intencionada conducta de *alter*; y
- la vulnerabilidad sentida o el riesgo a los que se expone *ego* voluntariamente al confiar y pasar a depender así de *alter*.

Y todo lo anterior en el buen entendido que decidir mostrarse vulnerable al daño ajeno no implica estar dando motivos para sufrirlo.

V.2.1. Definiciones de Referencia de la Confianza Interpersonal: Reseña y Valoración

La siguiente afirmación, de Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, no ha perdido durante las últimas dos décadas ni un ápice de vigencia: “*A la fecha, no disponemos de una definición académica universalmente aceptada de la confianza.*”⁶⁹ No obstante, han sido tantos y tan cualificados los esfuerzos e intentos por remediar esta situación a lo largo del tiempo, que nos ha parecido imprescindible recorrer ese camino, por momentos casi tortuoso, de la mano de una selección de las definiciones de la confianza interpersonal que hemos encontrado recogidas en la literatura

⁶⁷ [...] el modelo de Mayer *et al.* contiene los factores de la formación de la confianza, en el contexto relacional, entre quien confía y en quien se confía, pero el modelo funciona unidireccionalmente. Consecuentemente no incorpora la naturaleza dinámica y recíproca de la interacción en las relaciones, y por lo tanto tampoco la orientación como proceso [...].

[...] the Mayer et al.'s model contains the factors of trust formation in a relational context between trustor and trustee, but the model works unidirectionally. Therefore, it does not involve the dynamic and reciprocal nature of interaction in relationships, and, hence, process-orientation [...]. Savolainen, T. e Ikonen, M. (Editado por Jagd, S. y Fuglsang, L.) [(2016)], p. 232 (Traducción del autor)

⁶⁸ Yo adopto la perspectiva de que está emergiendo de hecho un consenso en relación con las dimensiones genéricas de la confianza, aunque las opiniones respecto de los detalles específicos siguen siendo diversas.

I adopt the view that a consensus is indeed emerging concerning the generic dimensions of trust, but the views on the specifics remain diverse. Ping Li, P. [(2007)], p.422 (Traducción del autor)

⁶⁹ To date, we have had no universally accepted scholarly definition of trust. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 394 (Traducción del autor)

especializada en la confianza. Literatura que Tracey Swift describe, con cierta crudeza, como: *“fragmentada, infra-investigada y dispersa entre una variedad de disciplinas.”*⁷⁰

A título ilustrativo y sin ánimo exhaustivo, se relacionan a continuación, ordenadas cronológicamente en función de la primera referencia de cada autor o conjunto de coautores y, dentro de cada año, alfabéticamente por autor o coautores, una selección de 222 definiciones de la confianza, que nos parecen relevantes en el contexto de la confianza interpersonal. Llama la atención el fértil año 1998, que con 19 entradas acumula un 8,6% de las mismas. La conveniencia de presentar en una misma entrada las diversas aportaciones de un mismo autor o conjunto de coautores se debe a que estas definiciones no se proporcionan siempre de forma compacta, pues diversos aspectos parciales pueden aparecer dispersos en lugares distintos de su obra además de evolucionar a lo largo del tiempo, lo cual invita a valorarlos en conjunto. Y aunque entre las siguientes definiciones no abundan las que se basan en el modelo actualmente preponderante basado en tres elementos –*ego* confía en *alter* respecto de algo–, algunas incluso lo mejoran haciendo adicionalmente referencia a las circunstancias concurrentes, tal y como apunta⁷¹ Nooteboom, entre otros autores. Todas las definiciones escogidas nos parecen muy informativas: algunas, por su acento diferencial; otras, por cómo se contradicen entre sí; muchas, por las premisas compartidas entre ellas que revelan las fuentes comunes; y la mayoría, por el valioso ejercicio de reflexión y síntesis que por mérito propio representan. No obstante, también hay autores que soslayan la problemática búsqueda de una definición, como hacen McKnight y Chervany, ante *“la amplia proliferación de definiciones inconmensurables de la confianza”*, optando por limitarse a *“reconocer los diversos tipos de confianza que existen”*⁷². Cada una desde su particular perspectiva, las posiciones de Dietz y Blomqvist se caracterizan por su escepticismo al concluir, respectivamente, que la *“implicación de la existencia de diferentes tipos de confianza. Teórica y prácticamente, no parece ser ni verdad ni útil”*⁷³ y que la *“clarificación conceptual [de la confianza] aún es demasiado incompleta para que se realice el progreso científico.”*⁷⁴ También cabe la posibilidad de abandonar cualquier intento a este respecto, como hacen Barber y otros autores⁷⁵, al considerar que *“los comunes y cotidianos entendimientos de la [confianza social] hacen las definiciones explícitas innecesarias”*⁷⁶, George B. Bigley y Jon L. Pearce cuando opinan

⁷⁰ [...] the literature on trust is piecemeal, underresearched, and fragmented across a variety of disciplines. Swift, T. [(2001)], p. 18 (Traducción del autor)

⁷¹ [...] la confianza parece estar compuesta por cuatro elementos: alguien (1) confía en alguien (o en algo) (2) respecto de algo (3) y dependiendo de las condiciones, tales como el contexto de la acción (4).

[...] trust appears to be a four-place predicate: Someone (1) trusts someone (or something) (2) in some respect (3) depending on conditions such as the context of action (4). Nooteboom, B. [(2002)], p. 38 (Traducción del autor)

⁷² The broad proliferation of incommensurable trust definitions [...] A more beneficial way would be to recognize the various types of trust that exist [...]. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. [(2001a)], p. 2 (Traducción del autor)

⁷³ [...] implication of there being different types of trust. Theoretically and practically, it doesn't ring true, and it feels unhelpful. Dietz, G. [(2011)], p.219 (Traducción del autor)

⁷⁴ Hay una buena razón para decir que la confianza aún no ha sido diferenciada de los constructos relacionados, y que su clarificación conceptual aún es demasiado incompleta para que se realice el progreso científico.

There is a good reason to say that trust has not yet been distinguished from related constructs, and that its conceptual clarification is still too incomplete for scientific progress to be made. Blomqvist, K. [(1997)], p.272 (Traducción del autor)

⁷⁵ Los esfuerzos para desarrollar definiciones explícitas ocurren frecuentemente. Aún más frecuente es el caso de los científicos sociales que dejan el concepto sin definir. Hay una presunción ampliamente compartida de que los comunes y cotidianos entendimientos del término hacen las definiciones explícitas innecesarias.

Efforts to develop explicit definitions frequently occur. Even more frequent are social scientists who leave the concept undefined. There is a widely-held assumption that common, everyday understandings of the term make explicit definitions unnecessary. Cvetkovich, G y Löfstedt, R. E. (Editado por Cvetkovich, G y Löfstedt, R. E.) [1999(2013)], p. 4 (Traducción del autor)

⁷⁶ [...] tanto en el pensamiento social serio como en el discurso cotidiano, se asume que el significado de la confianza [...] es tan bien conocido que puede dejarse sin definir o remitirse a implicaciones contextuales.

[...] both in serious social thought and everyday discourse it is assumed that the meaning of trust [...] is so well known that it can be left undefined or to contextual implications. Barber, B. [(1983)], p. 7 (Traducción del autor)

que “el grado de diversidad en la literatura parece impedir [...] la posibilidad de una definición universal útil”⁷⁷ y Thomas W. Simpson al afirmar que “hay tantas formas de utilizar la palabra [confianza] de forma permitida, que sería insensato tratar de buscar una única definición.”⁷⁸

La confianza está, por lo tanto, muy lejos de ser el equivalente al “caldo de gallina de la vida social”⁷⁹, como ironiza Uslaner, pese a que resulta relativamente mucho más sencillo identificar su ausencia que su presencia. Sirva entonces la siguiente advertencia de Ryman W. Porter, Edward E. Lawler III y J. Richard Hackman como aviso a navegantes: “La confianza [...] tiende a ser como una combinación entre la meteorología y la maternidad; todo el mundo habla de ella y se asume generalmente que es buena para las organizaciones. Sin embargo, cuando llega el momento de especificar qué es lo que significa en un contexto organizacional, la vaguedad aparece subrepticamente [...]”⁸⁰

Definiciones de la Confianza Interpersonal Seleccionadas

Tabla 1

Aquino, Santo Tomás de	[1265-1274 (1994)] Summa Theo. II-IIae C. 128 C. 129	“[...] la confianza se refiere a la certeza de la esperanza [...]” ⁸¹ “[...] la confianza implica cierta firmeza en la esperanza que proviene de una consideración que produce una opinión vehemente acerca del bien que se ha de alcanzar [...]” ⁸² “[...] la confianza es la esperanza robustecida por una opinión firme.” ⁸³
Gracián, Baltasar	[1640(2016)] p. 107	“La confianza es madre del descuido [...]” ⁸⁴
Hobbes, Thomas	[1640(1684)] p. 52	“La confianza es una pasión procedente de la creencia, respecto de quien esperamos o en quien tenemos esperanza de algo bueno, tan libre de duda que en base a dicha creencia no seguimos otro camino que este para obtener el mismo bien [...]” ⁸⁵
Simmel, Georg	[1908(2018)] p. 393	“La confianza [...] como hipótesis [sobre la futura conducta ajena] es un estadio intermedio entre el saber y el no saber en relación con la persona. [Pues] quien todo lo sabe no necesita confiar y quien nada sabe no puede razonablemente ni siquiera confiar.” ⁸⁶

⁷⁷ [...] the degree of diversity in the literature nevertheless seems to preclude the possibility of a useful universal definition. Bigley, G. B. y Pearce, J. L. [(1998)], p. 415 (Traducción del autor)

⁷⁸ [...] there are so many ways the word [trust] may permissibly be used, and so it would be foolish to seek a single definition. Simpson, T. W. [(2012)], p. 554 (Traducción del autor)

⁷⁹ Trust is the chicken soup of social life. Uslaner, E. M. [(2000)], p. 569 (Traducción del autor)

⁸⁰ Trust [...] tends to be somewhat like a combination of the weather and motherhood; it is widely talked about, and it is widely assumed to be good for organisations. When it comes to specifying just what it means in an organisational context, however, vagueness creeps in [...]. Porter, L. W., Lawler III, E. E. y Hackman, J. R. [(1974)], p. 497 (Traducción del autor)

⁸¹ Aquino, T. [1265-1274(1994)], Summa Theo., II-IIae, C. 128, Art. único, Resp., 6.

⁸² Aquino, T. [1265-1274(1994)], Summa Theo., II-IIae, C. 129, Art. 6, Sol.

⁸³ Aquino, T. [1265-1274(1994)], Summa Theo., II-IIae, C. 129, Art. 6, Resp., 3.

⁸⁴ La confianza es madre del descuido [...]. Gracián, B. [1640(2016)], p. 107

⁸⁵ Trust is a Passion proceeding from the Belief of him from whom we expect or hope for Good, so free from Doubt that upon the same we pursue no other Way to attain the same Good [...]. Hobbes, T. [1640(1684)], p. 52 (Traducción del autor)

⁸⁶ Vertrauen [...] ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen. Simmel, G. [1908(2018)], p. 393 (Traducción del autor)

Logstrup, Knud Ejler	[1956(2020)] p. 10	<i>"Mostrar confianza es entregarse uno mismo."</i> ⁸⁷
Mellinger, Glen D.	[(1956)] p. 304 p. 306	<i>"[...] la confianza interpersonal [como] la medida en que te fías de las intenciones y motivos de esta persona [...]"</i> ⁸⁸ <i>"[...] la confianza interpersonal [como] la medida en que sientes que esta persona es siempre sincera en sus tratos con los demás [...]"</i> ⁸⁹
Deutsch, Morton	[(1958)] p. 266 [(1958)] p. 267 [(1973)] p. 148	<i>"Definimos "la confianza" como sigue: Decimos que una persona tiene confianza en el acaecimiento de un suceso si espera su ocurrencia y esta expectativa le lleva a una conducta que el percibe que tendrá mayores consecuencias motivacionales negativas si la expectativa no se confirma, que positivas si se confirma."</i> ⁹⁰ <i>"Entonces, cuando decimos que la persona I confía en que la persona II haga algo, nosotros asumimos implícitamente que II es conocedor de la confianza de I."</i> ⁹¹ <i>"La confianza como seguridad [...] de que encontrarás lo que es deseado en vez de lo que es temido."</i> ⁹²
Wrightsman, Lawrence S.	[(1964)] p. 744	<i>"[La confianza es una expectativa sobre la conducta de los demás.] La confiabilidad es la medida en la que las personas son percibidas como morales, honestas y fiables; [...]"</i> ⁹³
Garfinkel, Harold	[(1967)] p. 50 p. 35	<i>"El término "confianza" es utilizado [...] para hacer referencia al cumplimiento de una persona con las expectativas de la actitud de la vida diaria como moralidad."</i> ⁹⁴ <i>"[...] el orden moral consiste en las actividades gobernadas por reglas de la vida diaria. [...] el orden moral como los cursos de acción percibidos como normales – escenas familiares de los asuntos cotidianos, el mundo de la vida diaria conocido en común con otros y dado por supuesto con otros."</i> ⁹⁵

⁸⁷ But to show trust is to deliver oneself up. Logstrup, K. E. [1956(2020)], p. 10 (Traducción del autor)

⁸⁸ Como desconfianza nos referimos al sentimiento de que las intenciones y motivos de otro no son siempre los que dice que son, y que no es sincero o tiene otros motivos ulteriores.

By distrust is meant the feeling that another's intentions and motives are not always what he says they are, that he is insincere or has ulterior motives. Mellinger, G. D. [(1956)], p. 304 (Traducción del autor)

⁸⁹ Una medida de la confianza interpersonal se basaba en respuestas a las siguientes preguntas planteada respecto de cada persona: "¿En qué medida te fías de las intenciones y motivos de esta persona? ¿Sientes que es siempre sincero en sus tratos con otros? [...]"

A measure of interpersonal trust was based on answers to the following questions asked about each person: "To what extent do you have confidence in this person's intentions and motives? Do you feel he is always sincere in his dealings with others? [...]" Mellinger, G. D. [(1956)], p. 306 (Traducción del autor)

⁹⁰ We define "trust" as follows: *An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to a behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive if it is confirmed.* Deutsch, M. [(1958)], p. 266 (Traducción del autor)

⁹¹ Thus, when we say that Person I trusts Person II to do something, we usually imply that II is aware of I's trust. Deutsch, M. [(1958)], p. 267 (Traducción del autor)

⁹² Trust as confidence [...] that [you] will find what is desired rather than what is feared. Deutsch, M. [(1973)], p. 148 (Traducción del autor)

⁹³ Trustworthiness, or the extent to which people are seen as moral, honest, and reliable; [...]. Wrightsman, L. S. [(1964)], p. 744 (Traducción del autor)

⁹⁴ The term "trust" is used [...] to refer to a person's compliance with the expectancies of the attitude of daily life as a morality. Garfinkel, H. [(1967)], p. 50 (Traducción del autor)

<p>Rotter, Julian B.</p>	<p>[(1967)] p. 651</p> <p>[(1980)] p. 444</p>	<p><i>“La confianza interpersonal se define aquí como la expectativa de alguien o de un grupo de que la palabra, promesa, afirmación verbal o escrita de otra persona resulte fiable.”⁹⁶</i></p> <p><i>“La confianza personal es definida aquí como una expectativa [...] generalizada y constitutiva de una característica de la personalidad relativamente estable.”⁹⁷</i></p>
<p>Luhmann, Niklas</p>	<p>[1968(2014)] p. 1 p. 13 p. 27 pp. 28-29 p. 55 pp. 92-93</p>	<p><i>“La confianza [es], en el sentido más amplio, un fiarse de las propias expectativas [...]”⁹⁸</i></p> <p><i>“[...] la confianza como una forma de seguridad.”⁹⁹</i></p> <p><i>“El problema de la confianza podemos entenderlo como el de una arriesgada prestación anticipada.”¹⁰⁰</i></p> <p><i>“La confianza remite siempre a una alternativa crítica en la cual el daño en caso de verse frustrada la confianza puede ser mayor que la ventaja que se obtendría de ser confirmada la confianza.”¹⁰¹</i></p> <p><i>“Para quien confía es su vulnerabilidad el instrumento mediante el cual pone en marcha la relación de confianza.”¹⁰²</i></p> <p><i>“La desconfianza [...] es un equivalente funcional de la confianza. Por esta razón uno puede (y debe) elegir entre la confianza y la desconfianza. [...] Quien no confía debe entonces recurrir a estrategias funcionalmente equivalentes para la reducción de la complejidad con el fin de poder definir una situación de forma práctica y significativa. Debe así en ciertos aspectos desconfiar.”¹⁰³</i></p>
<p>Parsons, Talcott</p>	<p>[(1969)] p. 337 p. 351</p>	<p><i>“A las personas definidas como aquellas que comparten mis valores y objetivos concretos y de cuya competencia e integridad uno se puede fiar, se las considera como “individuos confiables” [...]”¹⁰⁴</i></p> <p><i>“La confianza en el presente y relevante sentido es la razón actitudinal –basada en la lealtad motivada afectivamente– para aceptar relaciones solidarias.”¹⁰⁵</i></p>

⁹⁵ [...] the moral order consists of the rule governed activities of everyday life. [...] the moral order as perceivedly normal courses of action – familiar scenes of everyday affairs, the world of daily life known in common with others and with others taken for granted. Garfinkel, H. [(1967)], p. 35 (Traducción del autor)

⁹⁶ Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon. Rotter, J. B. [(1967)], p. 651 (Traducción del autor)

⁹⁷ Interpersonal trust is defined here as an expectancy [...] expectancies are generalized and constitute a relatively stable personality characteristic. Rotter, J. B. [(1980)], p. 444 (Traducción del autor)

⁹⁸ Vertrauen [ist] im weitesten Sinne eines Zutrauens zu eigenen Erwartungen [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 1 (Traducción del autor)

⁹⁹ [...] Vertrauen als eine Form der Sicherheit. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 13 (Traducción del autor)

¹⁰⁰ Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr fassen als Problem der *riskanten Vorleistung*. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 27 (Traducción del autor)

¹⁰¹ Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der Schaden beim Vertrauensbruch grösser sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensweis gezogen wird. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 28-29 (Traducción del autor)

¹⁰² Für den Vertrauenden ist seine Verwundbarkeit das Instrument, mit dem er eine Vertrauensbeziehung in Gang bringt. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 55 (Traducción del autor)

¹⁰³ Misstrauen ist [...] ein funktionales Äquivalent für Vertrauen. Nur deshalb kann (und muss) man nämlich zwischen Vertrauen und Misstrauen *wählen*. [...] Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss in bestimmten Hinsichten misstrauisch werden. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 92-93 (Traducción del autor)

¹⁰⁴ People defined as sharing one’s values or concrete goals and in whose competence and integrity one has “confidence” come to be thought of as “trustworthy individuals” [...]. Parsons, T. [(1969)], p. 337 (Traducción del autor)

<p>Kee, Herbert W. Knox, Robert E.</p>	<p>[(1970)] p. 359</p> <p>[(1970)] p. 359</p>	<p><i>“La confianza subjetiva [...] se puede definir en términos de [el grado de] la seguridad [...] de [el sujeto] P respecto de la confiabilidad de [el sujeto] O. Esta seguridad puede medirse, por ejemplo, por la probabilidad subjetiva atribuida por P de que, si se presenta la oportunidad (es decir, si P confiase en O), O será confiable o no. La relación entre la confianza subjetiva [...] y el acto de confianza [...] manifestado puede describirse en base a una variedad de funciones [...].”¹⁰⁶</i></p> <p><i>“Es importante apuntar que ambos, P y O, son conocedores del riesgo al que se expone P en su decisión de confiar. (“El riesgo” hace referencia a la posibilidad de que O puede -aunque no lo hará necesariamente- traicionar la confianza de P.) Esto es, P sabe que O puede traicionarle y O sabe que P ha confiado en él incluso ante dicho riesgo.”¹⁰⁷</i></p>
<p>Zand, Dale E.</p>	<p>[(1972)] p. 230</p> <p>p. 238</p> <p>[(1997)] p. 91</p>	<p><i>“[...] la confianza [...] no es un sentimiento generalizado de calidez o afecto, sino la consciente regulación de mi dependencia respecto de otro, la cual variará en función de la tarea, la situación y quién sea la otra persona.”¹⁰⁸</i></p> <p><i>“[...] la confianza, como la conducta que comunica la información apropiada, permite la influencia mutua, promueve el autocontrol, y evita el abuso de la vulnerabilidad de los demás.”¹⁰⁹</i></p> <p><i>“La confianza consiste en la voluntad de incrementar tu vulnerabilidad respecto de otra persona cuyo comportamiento no puedes controlar, en una situación en la cual el potencial beneficio es mucho menor que la potencial pérdida si la otra persona abusa de tu vulnerabilidad.”¹¹⁰</i></p>
<p>Farris, George F. Senner, Eldon E. Butterfield, D. Anthony</p>	<p>[(1973)] p. 144</p>	<p><i>“La confianza interpersonal es un rasgo de la personalidad que se desarrolla en base a un complejo conjunto de relaciones interpersonales y con el entorno [de la organización].”¹¹¹</i></p>

¹⁰⁵ Trust in the presently relevant sense is the attitudinal ground –in affectively motivated loyalty– for acceptance of solidarity relationships. Parsons, T. [(1969)], p. 351 (Traducción del autor)

¹⁰⁶ Subjective trust [...] can be defined in terms of P’s certainty [...] about O’s trustworthiness. Certainty might be measured, for example, by P’s subjective probability that, given the opportunity (i.e., if P were to manifest trust toward O), O will be trustworthy or untrustworthy. The relationship between subjective trust [...] and the manifest act of trust [...] can be described by a variety of functions [...]. Kee, H. W. y Knox, R. E. [(1970)], p. 359 (Traducción del autor)

¹⁰⁷ It is important to note that both P and O are cognizant of the risk to which P exposes himself in his decision to trust O. (“Risk” here refers to the possibility that O can –but not that he necessarily will– betray P’s trust.) That is, P knows O can betray him and O knows that P has extended his (P’s) trust even in the face of that risk. Kee, H. W. y Knox, R. E. [(1970)], p. 359 (Traducción del autor)

¹⁰⁸ [...] trust [...] is not a global feeling of warmth or affection, but the conscious regulation of one’s dependence on another that will vary with the task, the situation, and the other person. Zand, D. E. [(1972)], p. 230 (Traducción del autor)

¹⁰⁹ [...] trust as a behavior that conveys appropriate information, permits mutuality of influence, encourages self-control, and avoids abuse of the vulnerability of others. Zand, D. E. [(1972)], p. 238 (Traducción del autor)

¹¹⁰ Trust consists of a willingness to increase your vulnerability to another person whose behavior you cannot control, in a situation in which your potential benefit is much less than your potential loss if the other person abuses your vulnerability. Zand, D. E. [(1997)], p. 91 (Traducción del autor)

¹¹¹ Interpersonal trust is a personality trait that develops out of a complex set of interpersonal and environmental relationships. Farris, G. F., Senner, E. E. y Butterfield, D. A. [(1973)], p. 144 (Traducción del autor)

Schlenker, Barry R. Helm, Bob Tedeschi, James T.	[(1973)] p. 419	<i>"[...] la confianza interpersonal puede ser definida como la expectativa segura tras recibir información de otra persona, en una situación arriesgada, sobre inciertos estados del entorno y los resultados consiguientes."</i> ¹¹²
Arrow, Kenneth J.	[(1974)] p. 23	<i>"La confianza es un importante lubricante de un sistema social. Es extremadamente eficiente; ahorra un montón de problemas poder fiarse en un grado razonable de la palabra de los demás. Desafortunadamente no es una mercancía que pueda comprarse con mucha facilidad. Si la tienes que comprar, entonces ya tienes algunas dudas sobre lo que has comprado."</i> ¹¹³
Piontkowski, Ursula	[(1976)] p. 170	<i>"La confianza interpersonal es una actitud generalizada frente a las relaciones interpersonales, que se expresa en la disposición y / o la capacidad, bajo determinadas condiciones, para prescindir de recompensas inmediatas en favor de posteriores, pero aún más positivos, resultados en la interacción."</i> ¹¹⁴
Driscoll, James W.	[(1978)] p. 44	<i>"[...] la confianza es la creencia de que los decisores producirán resultados favorables para los intereses de la persona [que confía] sin que medie la influencia de esta."</i> ¹¹⁵
Frost, Taggart Stimpson, David V. Maughan, Micol R. C.	[(1978)] p. 104	<i>"[...] la confianza fue conceptualizada como una expectativa mantenida por una persona de que la conducta (verbal o no verbal) de cualquier otra persona o grupo de personas sería altruista y personalmente beneficiosa para uno mismo."</i> ¹¹⁶
Linkskold, Svenn	[(1978)] p. 773	<i>"Para una definición de diccionario de la confianza resulta central la seguridad en la fiabilidad, la integridad, la honestidad y la justicia de la persona en cuestión."</i> ¹¹⁷
Matthews, Byron A. Shimoff, Eliot	[(1979)] p. 539	<i>"Una respuesta de confianza es una en la cual las personas asumen una posible pérdida en función de la conducta subsiguiente de otras personas."</i> ¹¹⁸

¹¹² [...] interpersonal trust may be defined as a reliance upon information received from another person about uncertain environmental states and their accompanying outcomes in a risky situation. Schlenker, B. R., Helm, B. y Tedeschi, J. T. [(1973)], p. 419 (Traducción del autor)

¹¹³ Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word. Unfortunately, this is not a commodity which can be bought very easily. If you have to buy it, you already have some doubts about what you've bought. Arrow, K. J. [(1974)], p. 23 (Traducción del autor)

¹¹⁴ Interpersonales Vertrauen ist eine generalisierte Einstellung gegenüber interpersonalen Beziehungen, die sich in der Bereitschaft und/oder Fähigkeit äußert, unter bestimmten Bedingungen auf unmittelbare Belohnungen zugunsten späterer, dafür aber positiverer Interaktionsergebnisse zu verzichten. Piontkowski, U. [(1976)], p. 170 (Traducción del autor)

¹¹⁵ [...] trust is the belief that the decision makers will produce outcomes favourable to the person's interests without any influence by the person. Driscoll, J. W. [(1978)], p. 44 (Traducción del autor)

¹¹⁶ [...] trust was conceptualized as an expectancy held by an individual that the behavior (verbal or nonverbal) of another individual or group of individuals would be altruistic and personally beneficial to himself. Frost, T., Stimpson, D. V. y Maughan, M. R. C. [(1978)], p. 104 (Traducción del autor)

¹¹⁷ Central to the dictionary definition of trust is confidence in the reliability, integrity, honesty, and justice of the person in question. Linkskold, S. [(1978)], p. 773 (Traducción del autor)

¹¹⁸ A trusting response is one by which persons commit themselves to possible loss depending on the subsequent behavior of other persons. Matthews, B. A. y Shimoff, E. [(1979)], p. 539 (Traducción del autor)

Scanzoni, John	[(1979)] p. 78	<i>"[...] nosotros concebimos la confianza como la voluntad del agente para reestructurar y replantear sus acciones respecto de un tercero en base a la segura expectativa de que este otro proporcionará las esperadas gratificaciones."</i> ¹¹⁹
Cook, John Wall, Toby	[(1980)] p. 39	<i>"[La confianza] hace referencia, generalmente, a la medida en la que uno está dispuesto a atribuir buenas intenciones y a fiarse de las palabras y las acciones de otras personas."</i> ¹²⁰
Kimmel, Melvin J. Pruitt, Dean G. Magenau, John M. Konar-Golband, Ellen Carnevale, Peter J. D.	[(1980)] p. 9 p. 10	<i>"[...] confianza [...] definida como la creencia de que el otro negociador está motivado a cooperar [...]."</i> ¹²¹ <i>"La confianza [...] fue definida en este contexto como la creencia de que el otro negociador (a) está orientado a la resolución de los problemas y / o (b) no es generalmente egoísta."</i> ¹²²
Larzelere, Robert, E. Huston, Ted L.	[(1980)] p. 596	<i>"[...] la confianza [diádica] existe en la medida que una persona cree que otra persona (o personas) son benevolentes y honestas."</i> ¹²³
Pruitt, Dean G.	[(1981)] p. 92	<i>"[...] la confianza significa la percepción de que la otra parte está dispuesta a coordinarse, está abierta a y preparada para involucrarse en la resolución de problemas si uno muestra igual disposición. Este tipo de confianza no es una percepción del carácter del otro o de una actitud duradera frente a uno mismo, sino sólo una orientación del otro en la situación actual."</i> ¹²⁴

¹¹⁹ [...] trust as Actor's willingness to arrange and repose his or her actions on Other because of confidence that Other will provide expected gratifications. Scanzoni, J. (Editado por Burgess, R. L. y Huston, T. L.) [(1979)], p. 78 (Traducción del autor)

¹²⁰ [Trust] refers, in the main, to the extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people. Cook, J. y Wall, T. [(1980)], p. 39 (Traducción del autor)

¹²¹ [...] trust [...] defined as a belief that the other negotiator is cooperatively motivated [...]. Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Golband, E. y Carnevale, P. J. D. [(1980)], p. 9 (Traducción del autor)

¹²² Trust [...] was defined in this context as a belief that the other negotiator (a) has a problem-solving orientation and / or (b) is generally unselfish. Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Golband, E. y Carnevale, P. J. D. [(1980)], p. 10 (Traducción del autor)

¹²³ [Dyadic] trust exists to the extent that a person believes another person (or persons) to be benevolent and honest. Larzelere, R. E. y Huston, T. L. [(1980)], p. 596 (Traducción del autor)

¹²⁴ [...] trust means a perception that the other party is ready for coordination, is open-minded and prepared to engage in problem solving if one shows a like readiness. This type of trust does not refer to a perception of the other's character or enduring attitude toward oneself but only of the other's orientation in the current situation. Pruitt, D. G. [(1981)], p. 92 (Traducción del autor)

Barber, Bernard	[(1983)] p. 14 pp. 164-165	“[...] el significado de la confianza como la expectativa del desarrollo técnico competente del rol [y] la expectativa de que en las relaciones sociales algunos tienen la obligación fiduciaria y la responsabilidad de demostrar una consideración especial hacia los intereses de los demás anteponiéndolos a los propios.” ¹²⁵ “[...] definición de la confianza en términos de las expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que las personas tienen respecto de las demás, de las organizaciones e instituciones en las que viven y de los órdenes sociales natural y moral que establecen el entendimiento fundamental para sus vidas.” ¹²⁶
Butler jr., John K. Cantrell, Stephen R.	[(1984)] p. 19	“Las dimensiones [de la confianza] incluyen (a) integridad, honestidad y veracidad; (b) competencia, conocimiento técnico e interpersonal, y habilidades requeridas para hacer el trabajo; (c) consistencia, fiabilidad, predictibilidad y buen juicio a la hora de gestionar las situaciones; (d) lealtad o motivos benevolentes, voluntad de proteger y salvar la cara del otro; (e) franqueza o accesibilidad mental, voluntad de intercambiar ideas e información libremente.” ¹²⁷
Bennis, Warren Nanus, Burt	[1985(2004)] p. 142	“La confianza es el adhesivo emocional que mantiene unidos a los seguidores y a los líderes. La acumulación de confianza es una medida de la legitimidad del liderazgo. No puede ser impuesta o comprada, debe ser ganada. La confianza es el ingrediente básico de todas las organizaciones, el lubricante que mantiene a la organización, y [...] es un concepto tan misterioso y elusivo como el liderazgo – e igual de importante.” ¹²⁸
Granovetter, Mark	[(1985)] p. 489	“Queda por explicar la fuente de esta confianza, y a veces se atribuye a la existencia de una “moral generalizada”. [...] Nadie puede apenas dudar de la existencia de alguna moral generalizada de este tipo [...].” ¹²⁹

¹²⁵ The first of these two specific definitions is the meaning of trust as the expectation of technically competent role performance. [...] The second meaning of trust that I shall analyze, concerns expectations of fiduciary obligation and responsibility, that is, the expectation that some others in our social relationships have moral obligations and responsibility to demonstrate a special concern for other’s interests above their own. Barber, B. [(1983)], p. 14 (Traducción del autor)

¹²⁶ [...] definition of trust in terms of the socially learned and socially confirmed expectations that people have of each other, of the organizations and institutions in which they live, and of the natural and moral social orders that set the fundamental understanding for their lives. Barber, B. [(1983)], pp. 164-165 (Traducción del autor)

¹²⁷ The dimensions [of trust] include (a) integrity, honesty and truthfulness; (b) competence, technical and interpersonal knowledge and skills required to do one’s job; (c) consistency, reliability, predictability, and good judgment in handling situations; (d) loyalty or benevolent motives, willingness to protect and save face for a person; (e) openness or mental accessibility, willingness to share ideas and information freely. Butler, J. K. y Cantrell, S. R. [(1984)], p. 19 (Traducción del autor)

¹²⁸ Trust is the emotional glue that binds followers and leaders together. The accumulation of trust is a measure of the legitimacy of leadership. It cannot be mandated or purchased; it must be earned. Trust is the basic ingredient of all organizations, the lubrication that maintains the organization, and [...] it is as mysterious and elusive a concept as leadership – and as important. Bennis, W. y Nanus, B. [1985(2004)], p. 142 (Traducción del autor)

¹²⁹ But it remains to explain the source of this trust, and appeal is sometimes made to the existence of a “generalized morality.” [...] Now one can hardly doubt the existence of some such generalized morality; [...]. Granovetter, M. [(1985)], p. 489 (Traducción del autor)

<p>Lewis, J. David Weigert, Andrew</p>	<p>[(1985)] p. 969 p. 970 p. 971 p. 975</p>	<p><i>“La confianza es una alternativa funcional a la predicción racional para la reducción de la complejidad.”¹³⁰</i> <i>“El elemento cognitivo en la confianza se caracteriza por un “salto” cognitivo más allá de lo que la razón y la experiencia por sí mismas garantizarían – sólo sirven de plataforma desde la cual se realiza el salto.”¹³¹</i> <i>“[...] la confianza es la adopción de un curso de acción arriesgado en la segura expectativa de que todas las personas implicadas en la acción actuarán de forma competente y responsable.”¹³²</i> <i>“[...] los psicólogos de la conducta [...] proponen una interpretación estrictamente conductual del concepto “confianza” al equiparar la confianza con la cooperación con otros en el juego [del “dilema del prisionero”].”¹³³</i></p>
<p>Rempel, John K. Holmes, John G. Zanna, Mark P.</p>	<p>[(1985)] p. 96</p>	<p><i>“[...] nosotros consideramos la confianza como una expectativa generalizada relacionada con la subjetiva probabilidad que un individuo asigna a la ocurrencia de un conjunto de eventos futuros [...].”¹³⁴</i></p>
<p>Baier, Annette</p>	<p>[(1986)] p. 234 p. 235 p. 259 [(2001)] p. 43 p. 43</p>	<p><i>“La confianza es fiarse de las buenas intenciones del otro [...].”¹³⁵</i> <i>“La confianza [...] es la aceptada vulnerabilidad propia frente a la posible pero no esperada mala intención (o ausente buena intención) del otro para con uno mismo.”¹³⁶</i> <i>“[La confianza es] el fiarse de la competencia y de la voluntad de terceros para velar por, en vez de dañar, cosas que nos importan y que hemos dejado a su cuidado”¹³⁷</i> <i>“Una confianza razonable debe buscar buenas razones para tal seguridad o debe al menos no disponer de buenos motivos que apunten a las malas intenciones o a la indiferencia del otro.”¹³⁸</i> <i>“[...] el receptor de la confianza ha de disponer de la oportunidad de expresar su rechazo o aceptación de la confianza, al efecto de avisar a quienes confían si su confianza resulta ser inaceptable.”¹³⁹</i></p>

¹³⁰ Trust is a functional alternative to rational prediction for the reduction of complexity. Lewis, J. D. y Weigert A. [(1985)], p. 969 (Traducción del autor)

¹³¹ The cognitive element in trust is characterized by a cognitive “leap” beyond the expectations that reason and experience would warrant – they simply serve as the platform from which the leap is made. Lewis, J. D. y Weigert A. [(1985)], p. 970 (Traducción del autor)

¹³² [...] trust is the undertaking of a risky course of action on the confident expectation that all persons involved in the action will act competently and dutifully. Lewis, J. D. y Weigert A. [(1985)], p. 971 (Traducción del autor)

¹³³ [...] behavioral psychologists [...] propose a strictly behavioral interpretation of the concept “trust” by equating trust with cooperation with others in the [“prisoner’s dilemma”] game. Lewis, J. D. y Weigert A. [(1985)], p. 975 (Traducción del autor)

¹³⁴ [...] we regard trust as a generalized expectation related to the subjective probability an individual assigns to the occurrence of some set of future events. Rempel, J. K., Holmes, J. G. y Zanna, M. P. [(1985)], p. 96 (Traducción del autor)

¹³⁵ Trust which is reliance on another’s goodwill [...]. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

¹³⁶ Trust [...] is accepted vulnerability to another’s possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one. Baier, A. [(1986)], p.235 (Traducción del autor)

¹³⁷ [Trust is] the reliance on others’ competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care. Baier, A. [(1986)], p.259 (Traducción del autor)

Thorelli, Hans B.	[(1986)] p. 38	<i>"[La confianza] puede quizá definirse como la asunción o la seguridad por parte de A de que, si A o B encuentran un problema en el cumplimiento de sus obligaciones transaccionales implícitas o explícitas, puede esperar de B que haga lo que A haría si los recursos de B estuvieran a disposición de A."</i> ¹⁴⁰
Zucker, Lynne G.	[(1986)] p. 2 pp. 7-9	<i>"[...] la confianza es definida como un conjunto de expectativas compartidas por todos aquellos involucrados en un intercambio."</i> ¹⁴¹ <i>"La confianza tiene dos componentes principales: [...] Las expectativas de fondo no son específicas de ninguna situación y sirven como un marco general para la conducta. [...] Las expectativas constitutivas que son más específicas de particulares sectores, intercambios o interacciones."</i> ¹⁴²
Baker, Judith	[(1987)] p. 10	<i>"[...] la confianza es un tipo de compromiso [voluntario], un estado de convicción que es también una inclinación de la voluntad."</i> ¹⁴³
Bluhm, Louis H.	[(1987)] p. 335	<i>"[...] la confianza es en sí misma un concepto heroico [...]. [...] La confianza es el estado de conclusión psicológica, la sensación de bienestar, resultado de una favorable evaluación de un propuesto encuentro conductual o un futuro evento."</i> ¹⁴⁴
Shapiro, Susan P.	[(1987)] p. 626	<i>"La confianza [...] como una relación social en la cual los principales –por cualesquiera razones o estado mental– invierten recursos, autoridad o responsabilidad en otro para que actúe en su nombre a cambio de un incierto futuro retorno."</i> ¹⁴⁵

¹³⁸ Ein vernünftiges Vertrauen muss nach den guten Gründen für eine solche Zuversicht suchen oder darf zumindest nicht über gute Gründe verfügen, die schlechte Absichten oder Gleichgültigkeit auf Seiten der anderen anzeigen. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 43 (Traducción del autor)

¹³⁹ [...] muss der Vertrauensempfänger die Gelegenheit haben, seine Ablehnung oder Annahme des Vertrauens zu signalisieren, um etwa die Vertrauensgeber zu warnen, wenn ihr Vertrauen inakzeptabel ist. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 43 (Traducción del autor)

¹⁴⁰ [Trust] may perhaps be defined as an assumption or reliance on the part of A that if either A or B encounters a problem in the fulfilment of his implicit or explicit transactional obligations, B may be counted on to do what A would do if B's resources were at A's disposal. Thorelli, H. B. [(1986)], p. 38 (Traducción del autor)

¹⁴¹ [...] trust is defined as a set of expectations shared by all those involved in an exchange. Zucker, L. G. [(1986)], p. 2 (Traducción del autor)

¹⁴² Trust has two major components: [...] Background expectations are not specific to any situation, but serve as a general framework for behavior. [...] Constitutive expectations are more specific to particular sectors, exchanges, or interactions. Zucker, L. G. [(1986)], pp. 7-9 (Traducción del autor)

¹⁴³ [...] trust as a kind of [voluntary] commitment, a state of conviction which is also an inclination of will. Baker, J. [(1987)], p. 10 (Traducción del autor)

¹⁴⁴ [...] trust is itself a heroic concept [...]. [...] Trust is the state of psychological closure, the sense of well-being, resulting from a favourable evaluation of a proposed behavioral encounter or a future event. Bluhm, L. H. [(1987)], p. 335 (Traducción del autor)

¹⁴⁵ Trust [...] as a social relationship in which principals –for whatever reason or state of mind– invest resources, authority, or responsibility in another to act on their behalf for some uncertain future return. Shapiro, S. P. [(1987)], p. 626 (Traducción del autor)

Dasgupta, Partha	[1988(2008)] p. 51 p. 53	<i>"[...] la 'confianza' en el sentido de las correctas expectativas respecto de las acciones de otras personas que tienen influencia en nuestras propias elecciones de acciones cuando nuestra acción debe ser elegida antes de que uno pueda monitorizar las acciones de esos otros."</i> ¹⁴⁶ <i>"En la definición de la confianza yo he hablado de mi expectativa en relación con la elección de acciones por parte del otro que tienen una influencia en mi propia elección de la acción."</i> ¹⁴⁷
Dunn, John	[1988(2008)] p. 73 p. 74	<i>"La confianza es [...] una más o menos conscientemente elegida política para gestionar la libertad de otros agentes humanos o agencias."</i> ¹⁴⁸ <i>"La esencia de la confianza como una pasión es la segura expectativa de benignas intenciones en otro agente libre."</i> ¹⁴⁹
Gambetta, Diego	[1988(2008)] p. 217	<i>"[...] la confianza (o, simétricamente, la desconfianza) es un nivel particular de la probabilidad subjetiva estimada por un agente de que otro agente o grupo de agentes realizarán una particular acción dándose dos circunstancias: antes de que pueda monitorizar dicha acción (o independientemente de su capacidad para hacerlo) y en un contexto en el cual afecta a su propia acción [...]."</i> ¹⁵⁰
Good, David	[1988(2008)] p. 33	<i>"[...] la confianza se basa en la teoría de un individuo respecto de cómo se comportará en una ocasión futura otra persona en función de las pretensiones previas y presentes de esta última, implícitas o explícitas [...]."</i> ¹⁵¹
Lorenz, Edward H.	[1988(2008)] p. 197	<i>"La conducta confiada consiste en la acción que aumenta la propia vulnerabilidad frente a otro cuya conducta no está bajo nuestro control, y que sucede en una situación en la cual el daño sufrido si se produce un abuso de la confianza le llevaría a uno a lamentar la acción confiada."</i> ¹⁵²

¹⁴⁶ [...] 'trust' in the sense of correct expectations about the *actions* of other people that have a bearing on one's own choice of action when that action must be chosen before one can *monitor* the actions of those others. Dasgupta, P. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 51 (Traducción del autor)

¹⁴⁷ In defining trust I have spoken of one's expectations regarding others' choice of actions that have a bearing on one's own choice of action. Dasgupta, P. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 53 (Traducción del autor)

¹⁴⁸ Trust is [...] a more or less consciously chosen policy for handling the freedom of other human agents or agencies. Dunn, J. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 73 (Traducción del autor)

¹⁴⁹ The essence of trust as a passion is the confident expectation of benign intentions in another free agent. Dunn, J. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 74 (Traducción del autor)

¹⁵⁰ [...] trust (or, symmetrically, distrust) is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) and in a context in which it affects his own action [...]. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 217 (Traducción del autor)

¹⁵¹ [...] trust is based on an individual's theory as to how another person will perform on some future occasion, as a function of that target person's current and previous claims, either implicit or explicit [...]. Good, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 33 (Traducción del autor)

¹⁵² *Trusting behaviour* consists in action that (1) increases one's vulnerability to another whose behaviour is not under one's control, and (2) takes place in a situation where the penalty suffered if the trust is abused would lead one to regret the action. Lorenz, E. H. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 197 (Traducción del autor)

Anderson, Erin Weitz, Barton	[(1989)] p. 312	<i>"Definimos la confianza como la convicción de una parte de que sus necesidades se verán satisfechas en el futuro por las acciones que realizará la otra parte."</i> ¹⁵³
Bradach, Jeffrey L. Eccles, Robert G.	[(1989)] p. 104	<i>"La confianza es un tipo de expectativa que alivia el temor de que aquel con quien se intercambia algo actúe de forma oportunista."</i> ¹⁵⁴
Hawes, Jon M. Mast, Kenneth E. Swan, John E.	[(1989)] p. 7	<i>"Aunque es importante trabajar conscientemente para convencer al comprador de que puede confiar en ti, a la larga nada funcionará mejor que hacer lo que dijiste que harías, cumplir todas tus promesas, y siempre decir la verdad. [...] siendo realmente una persona confiable."</i> ¹⁵⁵
Holmes, John G. Rempel, John Karl	[(1989)] p. 188	<i>"En resumen, las actitudes de confianza reflejan las abstractas y positivas expectativas de las personas relativas a que pueden contar con que los otros cuidarán de ellos y responderán a sus necesidades, ahora y en el futuro."</i> ¹⁵⁶
Coleman, James S.	[1990(1994)] p. 99 p. 99	<i>"[...] los elementos a los que se enfrenta alguien que potencialmente confía no son ni más ni menos que las consideraciones que un actor racional aplicaría en la decisión de apostar."</i> ¹⁵⁷ <i>"Esta simple expresión está basada en el postulado de la maximización de la utilidad bajo condiciones de riesgo."</i> ¹⁵⁸
Giddens, Anthony	[(1990)] P. 34	<i>"La confianza puede definirse como la práctica seguridad en la fiabilidad de una persona o de un sistema, en relación con un conjunto de resultados o sucesos, en la cual esta práctica seguridad expresa la fe en la probidad o el amor del otro o en la corrección de principios abstractos (conocimiento técnico)."</i> ¹⁵⁹
Koller, Michael	[(1990)] p. 1	<i>"La confianza es la expectativa de que la contraparte en una interacción muestre una conducta benevolente, aunque tenga la posibilidad de optar por conductas no benevolentes."</i> ¹⁶⁰

¹⁵³ We define trust as one party's belief that its needs will be fulfilled in the future by actions undertaken by the other party. Anderson, E. y Weitz, B. [(1989)], p. 312 (Traducción del autor)

¹⁵⁴ Trust is a type of expectation that alleviates the fear that one's exchange partner will act opportunistically. Bradach, J. L. y Eccles, R. G. [(1989)], p. 104 (Traducción del autor)

¹⁵⁵ While it is important to consciously work to convince the buyer that you can be trusted, in the long run nothing is likely to work better than doing what you say you will do, keeping all your promises, and always telling the truth. [...] truly being a trustworthy individual. Hawes, J. M., Mast, K. E. y Swan, J. E. [(1989)], p. 7 (Traducción del autor)

¹⁵⁶ In summary, attitudes of trust reflect people's abstract positive expectations that they can count on partners to care for them and be responsive to their needs, now and in the future. Holmes, J. G. y Rempel, J. K. [(1989)], p. 188 (Traducción del autor)

¹⁵⁷ [...] the elements confronting the potential trustor are nothing more or less than the considerations a rational actor applies in deciding whether to place a bet. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

¹⁵⁸ This simple expression is based on the postulate of maximization of utility under risk. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

¹⁵⁹ Trust may be defined as a confidence in the reliability of a person or system, regarding a given set of outcomes or events, where that confidence expresses a faith in the probity or love of another, or in the correctness of abstract principles (technical knowledge). Giddens, A. [(1990)], p. 34 (Traducción del autor)

¹⁶⁰ *Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat, andere, nicht-wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen.* Koller, M. [(1990)], p. 1 (Traducción del autor)

Michalos, Alex C.	[(1990)] p. 619	<i>"[...] la confianza como una relativamente informada actitud o propensión a permitir que uno mismo y quizá otros sean vulnerables al daño en favor de algún percibido bien mayor."</i> ¹⁶¹
Platzköster, Michael	[(1990)] p. 48 p. 45 p. 180 p. 53	<i>"La confianza es definida en consecuencia como la renuncia consciente a informaciones [potencialmente disponibles] para el incremento de la seguridad de la expectativa en el caso de una valoración positiva de la expectativa y una (elevada) posibilidad de ocurrencia atribuida. La desconfianza sólo se diferencia de la confianza en que se trata de una valoración negativa."</i> ¹⁶² <i>"La confianza está frecuentemente relacionada de forma inmediata con un acontecimiento, no obstante, puede mostrar una calidad orientada al largo plazo [...]"</i> ¹⁶³ <i>"La confianza controla mediante su derecho moral y recíproco – se prescinde de controlar a una persona, porque se asume que la motivación para no defraudar esta confianza es suficientemente alta bien debido a la expectativa de poder confiar a la recíproca o bien en base a derechos morales."</i> ¹⁶⁴ <i>"[...] la confianza entendida como el resultado de la renuncia al control."</i> ¹⁶⁵
Boon, Susan D. Holmes, John G.	[(1991)] p. 191 p. 194	<i>"La confianza alivia el miedo a la explotación y minimiza los sentimientos de vulnerabilidad mientras los implicados buscan una solución óptima al problema."</i> ¹⁶⁶ <i>"[La confianza como] un estado que implica expectativas positivas respecto de los motivos de otro respecto de uno mismo en situaciones que conllevan riesgo."</i> ¹⁶⁷
Moorman, Christine Zaltman, Gerald Deshpande, Rohit	[(1992)] p. 315	<i>"La confianza es definida como la voluntad de apoyarse en un compañero de intercambio del cual uno se fía."</i> ¹⁶⁸

¹⁶¹ [...] trust as a relatively informed attitude or propensity to allow oneself and perhaps others to be vulnerable to harm in the interest of some perceived greater good. Michalos, A. C. [(1990)], p. 619 (Traducción del autor)

¹⁶² Vertrauen ist demnach definiert als der bewusste Verzicht auf Informationen [potenziell verfügbar] zur Erhöhung der Erwartungssicherheit bei positiver Wertschätzung der Erwartung und einer ihr zugemessenen (hohen) Eintretenswahrscheinlichkeit. Misstrauen unterscheidet sich lediglich dadurch, dass es sich hierbei um eine negative Wertschätzung handelt. Platzköster, M. [(1990)], p. 48 (Traducción del autor)

¹⁶³ Vertrauen ist zwar oft unmittelbar auf ein Ereignis bezogen, kann aber trotzdem längerfristige Qualität aufweisen, [...]. Platzköster, M. [(1990)], p. 45 (Traducción del autor)

¹⁶⁴ Vertrauen kontrolliert über seinen moralischen und reziproken Anspruch – man verzichtet auf die Kontrolle einer Person, weil man davon ausgeht, dass die Motivation, dieses Vertrauen nicht zu enttäuschen aus Motiven eigener Vertrauensersparung oder aus moralischen Ansprüchen hoch genug ist. Platzköster, M. [(1990)], p. 180 (Traducción del autor)

¹⁶⁵ [...] Vertrauen als das Produkt verzichteter Kontrolle zu verstehen. Platzköster, M. [(1990)], p. 53 (Traducción del autor)

¹⁶⁶ Trust alleviates fears of exploitation and minimizes feelings of vulnerability while those involved search for optimal solutions to the problem. Boon, S. D. y Holmes J. G. (Editado por Hinde, R. A. y Groebel, J.) [(1991)], p. 191 (Traducción del autor)

¹⁶⁷ [Trust as] a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk. Boon, S. D. y Holmes J. G. (Editado por Hinde, R. A. y Groebel, J.) [(1991)], p. 194 (Traducción del autor)

¹⁶⁸ Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence. Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. [(1992)], p. 315 (Traducción del autor)

Sako, Mari	[1992(1997)] pp. 37-38	<i>“La confianza es un estado mental, una expectativa que se tiene respecto del otro, consistente en que el otro se comportará o responderá de forma predecible y mutuamente aceptable. La predictibilidad en la conducta existe, sin embargo, por diferentes razones, lo cual permite distinguir entre tres tipos de confianza. [...] contractual [,] [basada en la competencia] [, y basada en el compromiso o la buena voluntad].”¹⁶⁹</i>
Fells, Ray E.	[(1993)] p. 35	<i>“La confianza es la voluntad de adoptar una acción unilateral que puede llevar a la explotación pero que anticipa la respuesta contraria de la otra persona. En otras palabras, yo confío en ti cuando espero que tu cooperes y no me explotes.”¹⁷⁰</i>
Kouzes, James M. Posner, Barry Z.	[1993(2011)] p. 41	<i>“La confianza es la base sobre la cual se construye la credibilidad.”¹⁷¹</i>
Sabel, Charles F.	[(1993)] p. 1133	<i>“La confianza, la mutua seguridad de que ninguna parte en un intercambio abusará de la vulnerabilidad de la otra [...]”¹⁷²</i>
Sitkin, Sim B. Roth, Nancy L.	[(1993)] p. 373	<i>“[...] la “confianza” hace referencia a la convicción [expectativa] de que la competencia de una persona le permitirá desarrollar una tarea específica bajo circunstancias específicas [...]”¹⁷³</i>
Williamson, Oliver E.	[(1993b)] p. 98	<i>“La confianza es considerada a veces como un antónimo del oportunismo y sostiene una opinión más favorable de la naturaleza humana.”¹⁷⁴</i>
Barney, Jay B. Hansen, Mark. H.	[(1994)] p. 176	<i>“[...] la confianza es la seguridad mutua de que ninguna de las partes que participan en un intercambio explotará las vulnerabilidades de la otra.”¹⁷⁵</i>

¹⁶⁹ Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner. Predictability in behaviour exists, however, for different reasons, and this allows us to distinguish between three types of trust. [...] *contractual trust* [,] [*competence trust*] [, and based on commitment or *goodwill trust*]. Sako, M. [1992(1997)], pp. 37-38 (Traducción del autor)

¹⁷⁰ Trust is a willingness to take unilateral action which might lead to exploitation, but which anticipates a non-exploitative response from the other person. In other words, I trust you when I expect you to co-operate and not exploit me. Fells, R. E. [(1993)], p. 35 (Traducción del autor)

¹⁷¹ Trust is the base on which credibility is built. Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. [1993(2011)], p. 41 (Traducción del autor)

¹⁷² Trust, the mutual confidence that no party to an exchange will exploit the other’s vulnerability [...]. Sabel, C. F. [(1993)], p. 1133 (Traducción del autor)

¹⁷³ [...] “trust” to refer to belief in a person’s competence to perform a specific task under specific circumstances [...]. Sitkin, S. B. y Roth, N. L. [(1993)], p. 373 (Traducción del autor)

¹⁷⁴ Trust is sometimes regarded as an antonym for opportunism and supports a more favorable opinion of human nature. Williamson, O. E. [(1993b)], p. 98 (Traducción del autor)

¹⁷⁵ [...] trust is the mutual confidence that no party to an exchange will exploit another’s vulnerabilities. Barney, J. B. y Hansen, M. H. [(1994)], p. 176 (Traducción del autor)

Ganesan, Shankar	[(1994)] p. 3	<i>"La definición de confianza propuesta aquí refleja dos componentes distintivos: la credibilidad, basada en la medida en la que [se cree que el otro] dispone del conocimiento y experiencia requerido para realizar el trabajo de forma eficaz y fiable; y la benevolencia, que está basada en la medida en la que [se cree que el otro] tiene intenciones y motivos beneficiosos para [quien confía] cuando aparezcan nuevas circunstancias, para las cuales no se acordó un compromiso."</i> ¹⁷⁶
Morgan, Robert M. Hunt, Shelby D.	[(1994)] p. 23	<i>"Conceptualizamos la confianza como existente cuando una parte tiene seguridad en la fiabilidad e integridad de un compañero de intercambio."</i> ¹⁷⁷
Morris, James H. Moberg, Dennis J.	[(1994)] p. 163	<i>"[...] la confianza personal implica poner tu destino en manos de otro sin ser capaz de asegurar que de ello no se derivarán desfavorables consecuencias. En otras palabras, la confianza se convierte en un concepto vital cuando hay riesgos importantes implicados en confiar (es decir, la vulnerabilidad) y cuando hay incertidumbre objetiva sobre las consecuencias de confiar."</i> ¹⁷⁸
Orbell, John Dawes, Robyn M. Schwartz-Shea, Peregrine	[(1994)] p. 110	<i>"Esencialmente, la confianza implica la expectativa de una conducta deseable por parte de otra persona. Yo confío que hagas A en vez de B si yo atribuyo una probabilidad mayor que 0,5 a que hagas A; y confío totalmente en ti si le asigno una probabilidad de 1,0."</i> ¹⁷⁹
Ring, Peter Smith Ven, Andrew H. van de	[(1994)] p. 93	<i>"[La confianza es] la fe en la integridad moral o buenas intenciones de los demás, que es producida a través de las interacciones interpersonales que conducen, en el tratamiento de la incertidumbre, a establecer vínculos sociopsicológicos de normas mutuas, sentimientos y amistades [...]."</i> ¹⁸⁰

¹⁷⁶ The definition of trust proposed here reflects two distinct components: (1) credibility, which is based on the extent to which the retailer believes that the vendor has the required expertise to perform the job effectively and reliably and (2) benevolence, which is based on the extent to which the retailer believes that the vendor has intentions and motives beneficial to the retailer when new conditions arise, conditions for which a commitment was not made. Ganesan, S. [(1994)], p. 3 (Traducción del autor)

¹⁷⁷ We conceptualize trust as existing when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity. Morgan, R. M. y Hunt, S. D. [(1994)], p. 23 (Traducción del autor)

¹⁷⁸ [...] personal trust involves placing one's fortunes in the hands of another without being able to ensure that no unfavorable consequences will result. In other words, trust becomes a vital concept when there are significant risks involved in trusting (i.e., vulnerability) and when there is objective uncertainty about the consequences of trusting. Morris, J. H. y Moberg, D. J. (Editado por Sarbin, T. R., Carney, R. M. y Eoyang, C.) [(1994)], p. 163 (Traducción del autor)

¹⁷⁹ Minimally, *trust* involves the expectation of some desirable behavior from another person. I trust you to do *a* rather than *b* if I assign a probability greater than .5 to your doing *a*; and I trust you completely if I assign a probability of 1.0 to that. Orbell, J., Dawes, R. M. y Schwartz-Shea, P. [(1994)], p. 110 (Traducción del autor)

¹⁸⁰ [Trust is the] faith in the moral integrity or goodwill of others, which is produced through interpersonal interactions that lead to social-psychological bonds of mutual norms, sentiments, and friendships [...] in dealing with uncertainty. Ring, P. S. y Ven, A. H. [(1994)], p. 93 (Traducción del autor)

Bromiley, Philip Cummings, Larry L.	[(1995)] pp. 223-224	<i>"[...] la confianza será definida como la convicción de una persona o una convicción compartida por un grupo de personas, de que otra persona o grupo se esfuerza de buena fe por comportarse de acuerdo con los compromisos explícitos e implícitos, es honesto en cualesquiera negociaciones que precedieron a dichos compromisos, y no se aprovecha en exceso del otro incluso si la oportunidad se presenta. [...] No aprovecharse en exceso es algo que se define en términos de las normas de la comunidad. [...] Lo que es excesivo dependerá de la organización y del tema en particular."</i> ¹⁸¹
Burt, Ronald S. Knez, Marc	[(1995)] p. 257	<i>"La confianza es cooperación anticipada."</i> ¹⁸²
Carnevale, David G.	[(1995)] p. xi	<i>"La confianza es una expresión de fe y de seguridad en que una persona o una institución será justa, fiable, ética, competente y no amenazadora [...]"</i> ¹⁸³
Currall, Steven G. Judge, Timothy A.	[(1995)] p. 153	<i>"[...] la confianza es definida como la conducta en base a la cual un individuo se fía de otra persona bajo una condición de riesgo."</i> ¹⁸⁴
Fukuyama, Francis	[1995(1996)] p. 26 p. 151	<i>"La confianza es un importante lubricante de un sistema social."</i> ¹⁸⁵ <i>"La confianza es la expectativa que se manifiesta en una comunidad con una habitual conducta honesta y cooperativa, basada en normas comúnmente compartidas por parte de sus otros miembros."</i> ¹⁸⁶
Gulati, Ranjay	[(1995)] p. 91	<i>"[...] concibo la confianza como "un tipo de expectativa que alivia el miedo de que un compañero de intercambio actúe de forma oportunista" [...]"</i> ¹⁸⁷

¹⁸¹ [...] trust will be defined as an individual's belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (1) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (2) is honest in whatever negotiations proceeded such commitments, and (3) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available. [...] Taking excessive advantage is defined in terms of the norms of the community. [...] What is excessive will depend on the organization and particular issue. Bromiley, P. y Cummings, L. L. (Editado por Bies, R. J., Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H.) [(1995)], pp. 223-224 (Traducción del autor)

¹⁸² Trust is anticipated cooperation. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 257 (Traducción del autor)

¹⁸³ Trust is an expression of faith and confidence that a person or an institution will be fair, reliable, ethical, competent, and nonthreatening [...]. Carnevale, D. G. [(1995)], p. xi (Traducción del autor)

¹⁸⁴ [...] trust is defined as *an individual's behavioral reliance on another person under a condition of risk*. Currall, S. G. y Judge, T. A. [(1995)], p. 153 (Traducción del autor)

¹⁸⁵ Trust is an important lubricant of a social system. Fukuyama, F. [1995(1996)], p. 26 (Traducción del autor)

¹⁸⁶ Trust is the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community. Fukuyama, F. [1995(1996)], p. 151 (Traducción del autor)

¹⁸⁷ [...] I conceived of trust as "a type of expectation that alleviates the fear that one's exchange partner will act opportunistically" [...]. Gulati, R. [(1995)], p. 91 (Traducción del autor)

Hosmer, Laure Tone	[(1995)] p. 399	<i>“La confianza es el resultado de la conducta “correcta”, “justa” y “equitativa” –esto es, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios éticos de análisis–, que reconoce y protege los derechos e intereses de los demás en la sociedad.”¹⁸⁸</i>
Kumar, Nirmalya Scheer, Lisa K. Steenkamp, Jan-Benedict E.	[(1995)] p. 354 p. 355	<i>“La confianza en la honestidad de la otra parte.”¹⁸⁹</i> <i>“La confianza en la benevolencia de la otra parte.”¹⁹⁰</i>
Mayer, Roger C. Davis, James H. Schoorman, F. David	[(1995)] p. 712	<i>“[...] la confianza [...] es la voluntad de una parte de ser vulnerable frente a las acciones de otra parte en base a la expectativa de que esta última realizará una determinada acción importante para quien confía con independencia de la capacidad para monitorizar o controlar al otro.”¹⁹¹</i>
McAllister, Daniel J.	[(1995)] p. 25	<i>“[...] definición de la confianza interpersonal como la medida en la que una persona está segura de, y dispuesta a actuar sobre la base de, las palabras, actos y decisiones de otra.”¹⁹²</i>
Zaheer, Akbar Venkatram, N.	[(1995)] p. 379	<i>“[...] la confianza es una noción compleja y el cálculo, o la componente cognitiva, es sólo un elemento de la confianza. Sin embargo, la confianza es un “salto” más allá de lo que las expectativas de la razón y la experiencia permitirían – estas simplemente sirven de plataforma desde la cual el salto es realizado [...].”¹⁹³</i>
Andaleeb, Syed Saad	[(1996)] p. 79	<i>“[...] la confianza es definida aquí como la voluntad de una parte de fiarse de las conductas de los demás, especialmente cuando los resultados de estas conductas tienen implicaciones para la parte que deposita la confianza. Confiar es precedido por la convicción por parte de quien confía de que las acciones de la otra parte conducirán a resultados favorables.”¹⁹⁴</i>
Barbalet, Jack M.	[(1996)] p. 91	<i>“La confianza es la base emocional de la cooperación.”¹⁹⁵</i>

¹⁸⁸ Trust is the result of “right”, “just”, and “fair” behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon the ethical principles of analysis – that recognizes and protects the rights and interests of others within society. Hosmer, L. T. [(1995)], p. 399 (Traducción del autor)

¹⁸⁹ Trust in partner’s honesty. Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J-B. E. [(1995)], p. 354 (Traducción del autor)

¹⁹⁰ Trust in partner’s benevolence. Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J-B. E. [(1995)], p. 355 (Traducción del autor)

¹⁹¹ The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], p. 712 (Traducción del autor)

¹⁹² [...] a definition of interpersonal trust as the extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, and decisions of another. McAllister, D. J. [(1995)], p. 25 (Traducción del autor)

¹⁹³ [...] trust is a complex notion, and that calculativeness, or a cognitive component, is one element of trust. However, trust is a “leap” beyond the expectations that reason and experience alone would warrant – they simply serve as the platform from which the leap is made [...]. Zaheer, A. y Venkatram, N. [(1995)], p. 379 (Traducción del autor)

¹⁹⁴ [...] trust is defined here as the willingness of a party to rely on the behaviors of others, especially when these behaviors have outcome implications for the party bestowing trust. Trust bestowal is preceded by the focal party’s belief that the partner’s actions will lead to favorable outcomes. Andaleeb, S. S. [(1996)], p. 79 (Traducción del autor)

¹⁹⁵ Trust is the emotional basis of cooperation. Barbalet, J. M. [(1996)], p. 91 (Traducción del autor)

Brockner, Joel Siegel, Phyllis	[(1996)] p. 406	<i>“La confianza se refiere a las creencias que las personas mantienen sobre la futura conducta de la otra parte. Cuanto más crea la parte A que la parte B cumplirá sus futuros compromisos para con la relación, mayor será la confianza sentida de la parte A respecto de la B. El hecho de que la confianza se refiera a la conducta del otro sugiere que sus bases se componen al menos de dos amplias categorías: la motivación (o la intención) y la habilidad.”¹⁹⁶</i>
Creed, W. E. Douglas Miles, Raymond E.	[(1996)] p. 17	<i>“La confianza es tanto la expectativa específica de que las acciones de otro serán beneficiosas en vez de perjudiciales como la habilidad generalizada de “dar por supuesto y fiable un amplio espectro de propiedades del orden social” [...].”¹⁹⁷</i>
Cummings, Larry L. Bromiley, Philip	[(1996)] p. 303	<i>“La confianza se definirá como la creencia de una persona o una creencia compartida por un grupo de personas de que otra persona o grupo de personas: (a) realiza esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo con los compromisos adquiridos, explícitos e implícitos, (b) es honesto en cualesquiera negociaciones que precedieron a dichos compromisos, y (c) no se aprovecha en exceso del otro, incluso cuando la oportunidad se presenta.”¹⁹⁸</i>
Jones, Karen	[(1996)] pp. 5-6 [(2004)] p. 6	<i>“Aproximadamente, confiar en alguien es tener una actitud optimista sobre su buena voluntad y tener una segura expectativa de que, cuando aparezca la necesidad, en quien se confía se verá motivado directa y favorablemente por el pensamiento de que cuentas con ella.”¹⁹⁹</i> <i>“La confianza es la aceptada vulnerabilidad frente al poder de otra persona sobre algo que importa a quien confía, cuando (1) quien confía prescinde de buscar (en ese momento) formas de reducir dicha vulnerabilidad, y (2) quien confía mantiene expectativas normativas respecto de aquel en quien confía de que no utilice ese poder para dañar lo que le ha sido confiado.”²⁰⁰</i>

¹⁹⁶ Trust refers to the beliefs that people maintain about the other party's future behavior. The more that party A believes that Party B will fulfil the latter's commitments to the relationship, the more trusting Party A will feel toward Party B. The fact that trust refers to expectations about another's *behavior* suggests that its bases can be decomposed into at least two broad categories: motivation (or intent) and ability. Brockner, J. y Siegel, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 406 (Traducción del autor)

¹⁹⁷ Trust is both the specific expectation that another's actions will be beneficial rather than detrimental [...] and the generalized ability to “take for granted, to take under trust, a vast array of features of the social order” [...]. Creed, W. E. D. y Miles, R. E. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 17 (Traducción del autor)

¹⁹⁸ Trust will be defined as an individual's belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available. Cummings, L. L. y Bromiley, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 303 (Traducción del autor)

¹⁹⁹ Roughly, to trust someone is to have an attitude of optimism about her goodwill and to have the confident expectation that, when the need arises, the one trusted will be directly and favorably moved by the thought that you are counting on her. Jones, K. [(1996)], pp. 5-6 (Traducción del autor)

²⁰⁰ Trust is accepted vulnerability to another person's power over something that one cares about, where (1) the trustor forgoes searching (at the time) for ways to reduce such vulnerability, and (2) the trustor maintains normative expectations of the one-trusted that they do not use that power to harm what is entrusted. Jones K. (Editado por DesAutels, P. y Urban Walker, M.) [(2004)], p. 6 (Traducción del autor)

Mishra, Aneil K.	[(1996)] p. 265	<i>"La confianza es la voluntad de una parte de ser vulnerable frente a la otra parte en base a la creencia de que esta última será competente, abierto [u honesto que a su mayor nivel se demuestra con una completa transparencia], considerado [con los intereses y necesidades del otro tanto como con los de uno mismo o compasivo] y coherente [consistencia entre palabras y acciones]."</i> ²⁰¹
Misztal, Barbara A.	[(1996)] p. 24	<i>"[...] la confianza significa tener expectativas sobre algo futuro o contingente o tener una convicción sobre cómo otra persona realizará una acción en una ocasión futura. Confiar es creer que los resultados de la acción intencionada de alguien serán apropiados desde nuestro punto de vista."</i> ²⁰²
Robinson, Sandra L.	[(1996)] p. 576	<i>"[...] la confianza es definida aquí como las expectativas, presunciones o creencias sobre la probabilidad de que las futuras acciones del otro serán beneficiosas, favorables o al menos no perjudiciales para nuestros intereses."</i> ²⁰³
Trinkaus, Linda	[1996(1998)] p. 160	<i>"La confianza es un punto medio entre la credulidad y la sospecha y opera en ambas esferas, la intelectual y la práctica."</i> ²⁰⁴
Tyler, Tom R. Degoey, Peter	[(1996)] p. 349	<i>"[...] la investigación previa que definió la confianza como juicios de cálculos de probabilidades ha sido cuando menos simplificada en exceso y potencialmente mal orientada. [...] La redefinición de la confianza en términos de intenciones benevolentes puede presagiar un análisis más profundo y abrir muchas vías de fructífera investigación."</i> ²⁰⁵
Webb, Eugene J.	[(1996)] p. 290	<i>"[...] la confianza es un juicio o una estimación de fiabilidad relativa a que una organización o persona actuará de forma predecible."</i> ²⁰⁶

²⁰¹ Trust is one party's willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is (a) competent, (b) open [or honesty and at its highest levels is demonstrated by complete transparency], (c) concerned [involves caring about the interests and needs of someone else as much as oneself or compassionate], and (d) reliable [reliability as consistency between words and actions]. Mishra, A. K. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 265 (Traducción del autor)

²⁰² [...] trust means to hold some expectations about something future or contingent or to have some belief as to how another person will perform on some future occasion. To trust is to believe that the results of somebody's intended action will be appropriate from our point of view. Misztal, B. A. [(1996)], p. 24 (Traducción del autor)

²⁰³ [...] trust is defined here as one's expectations, assumptions, or beliefs about the likelihood that another's future actions will be beneficial, favourable, or at least not detrimental to one's interests. Robinson, S. L. [(1996)], p. 576 (Traducción del autor)

²⁰⁴ Trust is a mean between gullibility and suspiciousness, and it operates in both the intellectual and the practical spheres. Trinkaus, L. [1996(1998)], p. 160 (Traducción del autor)

²⁰⁵ [...] previous research that defined trust as calculative probability judgements has been at least oversimplified and potentially misguided. [...] The redefinition of trust in terms of benevolent intentions may foreshadow such deeper analysis and open up many avenues of fruitful research. Tyler, T. R. y Degoey, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 349 (Traducción del autor)

²⁰⁶ [...] trust is a judgement or a confidence estimate that an organization or a person is going to act in a predictable way. Webb, E. J. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 290 (Traducción del autor)

Bidault, Francis Jarillo, J. Carlos	[(1997)] p. 85	"[...] definimos la confianza como la presunción de que, en una situación incierta, la otra parte, incluso bajo circunstancias imprevistas, actuará de acuerdo con reglas de conducta que son consideradas aceptables." ²⁰⁷
Blomqvist, Kirsimarja	[(1997)] p. 282 [(2002)] p. 175	"[La confianza] como la expectativa de un agente respecto de la competencia y buena voluntad de la otra parte." ²⁰⁸ "[...] la confianza es definida como: la expectativa de los agentes respecto de la capacidad, la buena intención y la auto-referencia ²⁰⁹ visibles en una conducta mutuamente beneficiosa facilitadora de la cooperación bajo condiciones de riesgo." ²¹⁰
Doney, Patricia M. Cannon, Joseph P.	[(1997)] p. 36	"[...] definimos la confianza como las percibidas credibilidad [la expectativa de que la afirmación verbal o escrita del otro pueda ser fiable] y benevolencia de un objeto de confianza [...]." ²¹¹
Nooteboom, Bart Berger, Hans Noorderhaven, Niels G.	[(1997)] p. 313 p. 315	"[...] un individuo confía en alguien si él o ella creen que el otro probablemente cooperará incluso si no es coaccionado a hacerlo o no tiene un interés material directo en hacerlo." ²¹² "Nuestra definición de la confianza intencional es la siguiente: X confía en Y en la medida que X elije cooperar con Y sobre la base de la probabilidad subjetiva de que Y no elija emplear oportunidades para la deserción que X considera perjudiciales, incluso si está en interés de Y hacerlo." ²¹³
Shaw, Robert B.	[(1997)] pp. 21-22	"La confianza: La creencia de que aquellos de los que dependemos satisfarán nuestras [positivas] expectativas [explícitas e implícitas]." ²¹⁴

²⁰⁷ We [...] define trust as *the presumption that, in a situation of uncertainty, the other party even in unforeseen circumstances will act in accordance with the rules of behaviour that are deemed acceptable*. Bidault, F. y Jarillo, J. C. (Editado por Bidault, F., Gomez, P. y Marion, G.) [(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

²⁰⁸ [Trust] as *an actor's expectation of the other party's competence and goodwill*. Blomqvist, K. [(1997)], p. 282 (Traducción del autor)

²⁰⁹ [...] la palabra "referencia" en el concepto de *auto-referencia* significa la habilidad del sistema [por ejemplo, seres humanos u organizaciones] [...] [básicamente autónomos e independientes del entorno] para utilizar a otros como referencia de sí mismos [para definir su propia existencia] [...] [y tomar conciencia de su propia identidad y capacidades], para relacionarse con ellos y aprender de ellos.

[...] the word "*reference*" in the concept *self-reference* means the system's ability [(e.g. human beings or organizations)] [...] [basically autonomous and independent of the environment] to use others as a reference to self, to relate and learn from them. Blomqvist, K. [(2002)], p. 179 (Traducción del autor)

²¹⁰ [...] trust is defined as: "*Actors' expectation on the capability, goodwill and self-reference visible in mutually beneficial behavior enabling cooperation under risk*." Blomqvist, K. [(2002)], p. 175 (Traducción del autor)

²¹¹ [...] we define *trust* as the perceived credibility [an expectancy that the partner's word or written statement can be relied on] and benevolence of a target of trust [...]. Doney, P. M. y Cannon, J. P. [(1997)], p. 36 (Traducción del autor)

²¹² [...] an individual trusts someone if he or she believes the other is likely to cooperate even if the latter is not coerced to do so and has no direct material interest in doing so. Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, N. G. [(1997)], p. 313 (Traducción del autor)

²¹³ Our definition of *intentional trust* is now as follows: X trusts Y to the extent that X chooses to cooperate with Y on the basis of a subjective probability that Y will choose not to employ opportunities for defection that X considers damaging, even if it is in the interest of Y to do so. Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, N. G. [(1997)], p. 315 (Traducción del autor)

²¹⁴ *Trust*: Belief that those on whom we depend on will meet our [positive] [explicit and implicit] expectations of them. Shaw, R. B. [(1997)], pp. 21-22 (Traducción del autor)

Yoneyama, Etsuo	[(1997)] p. 153	<i>“La palabra japonesa para la confianza (shin) está compuesta por el signo (hito: ‘hombre’) y el signo (gen: ‘hablado’ o ‘palabra’). La confianza significa por lo tanto la combinación de un hombre y su palabra.”²¹⁵</i>
Vogt, Jörg	[(1997)] p. 149 p. 133 p. 142 p. 118	<i>“Una buena reputación general (informaciones sobre la confiabilidad) permite también posiblemente esperar un buen rendimiento en una situación concreta, pues al menos ya se habrá demostrado un rendimiento general.”²¹⁶</i> <i>“[...] la confianza es la expectativa de una conducta no oportunista con independencia de que la conducta oportunista sea obviada por razones egoístas o no egoístas.”²¹⁷</i> <i>“La ‘Confiabilidad’ se corresponde más bien con expectativas generales y básicas respecto de la conducta y el posicionamiento de otros. No existe la expectativa de una conducta concreta. Simplemente se espera una conducta benevolente para con la otra parte en la transacción. Esta componente general se ve complementada por la situación específica que determina las alternativas disponibles entre las cuales un agente puede elegir.”²¹⁸</i> <i>“[...] la cultura es un motivo no egoísta para una conducta cooperativa y por lo tanto es definida como fuente de confianza.”²¹⁹</i>
Bhattacharya, Rajeev Devinney, Thimothy M. Pillutla, Madan M.	[(1998)] p. 462	<i>“La confianza es una expectativa de resultados positivos (o no negativos) que alguien puede tener basada en la acción esperada por la otra parte en una interacción caracterizada por la incertidumbre.”²²⁰</i>

²¹⁵ The Japanese word for trust (*shin*) is made up of the sign (*hito*: ‘man’) and the sign (*gen*: ‘spoken’ or ‘word’). Trust therefore means the joining together of man and his word. Yoneyama, E. (Editado por Bidault, F., Gomez, P. y Marion, G.) [(1997)], p. 153 (Traducción del autor)

²¹⁶ Eine generell gute Reputation (Informationen über die Vertrauenswürdigkeit) lässt zwar möglicherweise auch die Erwartung einer guten Leistung in einer konkreten Situation entstehen, weil zumindest eine generelle Leistungsfähigkeit schon unter Beweis gestellt worden ist. Vogt, J. [(1997)], p. 149 (Traducción del autor)

²¹⁷ [...] Vertrauen die Erwartung nicht-opportunistischen Verhaltens ist unabhängig davon, ob dieses opportunistische Verhalten aus egoistischen oder nicht-egoistischen Gründen unterbleibt. Vogt, J. [(1997)], p. 133 (Traducción del autor)

²¹⁸ ‘Vertrauenswürdigkeit’ entspricht eher allgemeinen und grundsätzlichen Erwartungen bezüglich des Verhaltens und der Einstellung von anderen. Eine präzise Verhaltenserwartung besteht nicht. Erwartet wird lediglich ein gegenüber dem Transaktionspartner wohlwollendes Verhalten. Diese allgemeine Komponente wird durch die spezifische Situation ergänzt, die die zur Verfügung stehenden Alternativen bestimmt, zwischen denen dann ein Akteur wählen kann. Vogt, J. [(1997)], p. 142 (Traducción del autor)

²¹⁹ [...] Kultur als nicht-egoistisches Motiv für kooperatives Verhalten und damit als Quelle von Vertrauen. Vogt, J. [(1997)], p. 118 (Traducción del autor)

²²⁰ Trust is an expectancy of positive (or nonnegative) outcomes that one can receive based on the expected action of another party in an interaction characterized by uncertainty. Bhattacharya, R., Devinney, T. M. y Pillutla, M. M. [(1998)], p. 462 (Traducción del autor)

Bigley, George B. Pearce, Jone L.	[(1998)] p. 415	<i>"Aunque el tema de la vulnerabilidad de quien confía puede representar la base común para la investigación sobre la confianza, el grado de diversidad en la literatura parece impedir no obstante la posibilidad de una definición universal útil."</i> ²²¹
Das, T. K. Teng, Bing-Sheng	[(1998)] p. 508 p. 501 [(2001)] p. 255 p. 256	<i>"Hemos definido la confianza como una expectativa positiva sobre los motivos del otro [...]"</i> ²²² <i>"[...] la confianza tiene la característica de la reciprocidad [...]"</i> ²²³ <i>"[...] la confianza como un estado subjetivo de expectativas positivas [relativas a las buenas intenciones y a la competencia]"</i> ²²⁴ ²²⁵ <i>"La confianza basada en las buenas intenciones está relacionada con la buena voluntad, las buenas intenciones y la integridad."</i> ²²⁶
Doney, Patricia M. Cannon, Joseph P. Mullen, Michael R.	[(1998)] p. 604	<i>"[...] definimos la confianza como la voluntad de fiarse de la otra parte y actuar bajo circunstancias tales que dicha acción nos hace vulnerables frente a la otra parte [...]"</i> ²²⁷
Flores, Fernando Solomon, Robert C.	[(1998)] p. 206	<i>"La confianza es un aspecto dinámico de las relaciones humanas. Es un proceso continuo que debe ser iniciado, mantenido, a veces restaurado y continuamente autenticado. [...] la confianza es una práctica social, definida por elecciones. Siempre es relacional [...]"</i> ²²⁸
Govier, Trudy	[(1998)] p. 6	<i>"La confianza es, en esencia, una actitud [relacional] de expectativa positiva sobre otras personas, una sensación de que son básicamente bienintencionadas y de que es improbable que nos dañen."</i> ²²⁹

²²¹ Although the theme of actor vulnerability may represent the common ground of trust research, the degree of diversity in the literature nevertheless seems to preclude the possibility of a useful universal definition. Bigley, G. B. y Pearce, J. L. [(1998)], p. 415 (Traducción del autor)

²²² We have defined trust here as a positive expectation about other's motives [...]. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 508 (Traducción del autor)

²²³ [...] trust has the characteristic of reciprocity [...]. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 501 (Traducción del autor)

²²⁴ [...] trust is based on positive expectations regarding goodwill and competence. Das, T. K. y Teng, B. [(2001)], p. 256 (Traducción del autor)

²²⁵ [...] trust as a subjective state of positive expectations. Das, T. K. y Teng, B. [(2001)], p. 255 (Traducción del autor)

²²⁶ Goodwill trust is about one's good faith, good intentions, and integrity. Das, T. K. y Teng, B. [(2001)], p. 256 (Traducción del autor)

²²⁷ [...] we define trust as a willingness to rely on another party and to take action in circumstances where such action makes one vulnerable to the other party [...]. Doney, P. M., Cannon, J. P. y Mullen, M. R. [(1998)], p. 604 (Traducción del autor)

²²⁸ Trust is a *dynamic aspect of human relationships*. It is an ongoing process that must be initiated, maintained, sometimes restored and continuously authenticated. [...] trust is a social practice, defined by choices. It is always relational [...]. Flores, F. y Solomon, R. C. [(1998)], p. 206 (Traducción del autor)

²²⁹ Trust is in essence an [relational] attitude of positive expectation about other people, a sense that they are basically well intentioned and unlikely to harm us. Govier, T. [(1998)], p. 6 (Traducción del autor)

Hagen, James M. Soonkyoo, Choe	[(1998)] pp. 589-590	<i>"[...] "confianza" es la expectativa de que se puede uno fiar de la promesa del otro y que, frente a circunstancias imprevistas, el otro actuará con quien confía guiado por un espíritu de cooperación."</i> ²³⁰
Jones, Gareth, R. George, Jennifer M.	[(1998)] p. 532 p. 535	<i>"[...] la confianza es una construcción psicológica que se experimenta como el resultado de la interacción de los valores, actitudes y estados de ánimo y emociones de las personas."</i> ²³¹ <i>"Los valores proporcionan estándares de confianza que las personas aspiran alcanzar en sus relaciones con otros, las actitudes proporcionan el conocimiento de la confiabilidad de otra persona y los presentes estados de ánimo y emociones son señales o indicadores de la presencia y calidad de la confianza en una relación."</i> ²³²
Koza, Mitchell P. Lewin, Arie Y.	[(1998)] p. 261	<i>"Está claro que la investigación sobre la confianza necesita avanzar más allá de [considerarla] un omnicompreensivo residuo en el inexplicado error aleatorio."</i> ²³³
Lagerspetz, Olli	[(1998)] p. 5	<i>"Considerar una acción como una expresión de confianza es considerarla como implicando una demanda –una demanda tácita– de no traicionar las expectativas de aquellos que confían en nosotros."</i> ²³⁴
Levi, Margaret	[(1998)] p. 78	<i>"La confianza es, de hecho, una palabra comodín para una variedad de fenómenos que permiten a los individuos asumir riesgos en el trato con los demás, resolver problemas de acción colectiva, o actuar de forma aparentemente contraria a las definiciones estándar del propio interés."</i> ²³⁵
Lewicki, Roy J. McAllister, Daniel J. Bies, Robert J.	[(1998)] p. 439	<i>"[...] definimos la confianza en términos de las convencidas expectativas positivas respecto de la conducta de otro [...]."</i> ²³⁶

²³⁰ [...] "trust" is the expectation that the promise of another can be relied on and that, in unforeseen circumstances, the other will act in a spirit of cooperation with the trustor. Hagen, J. M. y Soonkyoo, C. [(1998)], pp. 589-590 (Traducción del autor)

²³¹ [...] we propose that trust is a psychological construct, the experience of which is the outcome of the interaction of people's values, attitudes, and moods and emotions. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p.532 (Traducción del autor)

²³² Values provide standards of trust that people strive to achieve in their relationships with others, attitudes provide knowledge of another person's trustworthiness, and current moods and emotions are signals or indicators of the presence and quality of trust in a relationship. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p. 535 (Traducción del autor)

²³³ It is clear that research on trust needs to advance beyond a catch-all residual in the unexplained random error. Koza, M. P. y Lewin, A. Y. [(1998)], p. 261 (Traducción del autor)

²³⁴ To see an action as an expression of trust is to see it as involving a demand –a tacit demand– not to betray the expectations of those who trust us. Lagerspetz, O. [(1998)], p. 5 (Traducción del autor)

²³⁵ Trust is, in fact, a holding word for a variety of phenomena that enable individuals to take risks in dealing with others, solve collective action problems, or act in ways that seem contrary to standard definitions of self-interest. Levi, M. (Editado por Braithwaite, V. y Levi, M.) [(1998)], p. 78 (Traducción del autor)

²³⁶ [...] we define trust in terms of confident positive expectations regarding *another's conduct* [...]. Lewicki, R. J., McAllister, D. J. y Bies, R. J. [(1998)], p. 439 (Traducción del autor)

McKnight, D. Harrison Cummings, Larry L. Chervany, Norman L.	[(1998)] p. 474	<i>“Definimos la “confianza” de tal manera que significa que uno cree en y está dispuesto a depender de otro [...]”</i> ²³⁷
Ripperger, Tanja	[(1998)] p.13	<i>“La confianza es un mecanismo para la estabilización de expectativas inciertas y para la reducción de la complejidad de la acción humana que aparece debido a lo anterior.”</i> ²³⁸
Rousseau, Denise M. Sitkin, Sim B. Burt, Ronald S. Camerer, Colin	[(1998)] p. 395	<i>“La confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad sobre la base de la positiva expectativa respecto de las intenciones o la conducta del otro.”</i> ²³⁹
Sako, Mari Helper, Susan	[(1998)] p. 388	<i>“La confianza es la expectativa de un agente de que su compañero de intercambio se comportará de una manera mutuamente aceptable (incluida la expectativa de que ninguna de las partes se aproveche de las vulnerabilidades ajenas).”</i> ²⁴⁰
Sheppard, Blair H. Sherman, Dana	[(1998)] pp. 422-423 p. 425	<i>“[...] la confianza, las más de las veces, no es un acto irracional, sino un acto gestionable de fe en las personas, las relaciones y las instituciones sociales.”</i> ²⁴¹ <i>“La confianza es la aceptación de los riesgos asociados con el tipo y la profundidad de la interdependencia inherente a una relación dada.”</i> ²⁴²

²³⁷ We define “trust” to mean that one believes in, and is willing to depend on, another party [...]. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1998)], p. 474 (Traducción del autor)

²³⁸ Vertrauen ist ein Mechanismus zur Stabilisierung unsicherer Erwartungen und zur Verringerung der damit einhergehenden Komplexität menschlichen Handelns. Ripperger, T. [(1998)], p. 13 (Traducción del autor)

²³⁹ Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectation of the intentions or behaviour of another. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 395 (Traducción del autor)

²⁴⁰ Trust is an expectation held by an agent that its trading partner will behave in a mutually acceptable manner (including an expectation that neither party will exploit the other’s vulnerabilities). Sako, M. y Helper, S. [(1998)], p. 388 (Traducción del autor)

²⁴¹ [...] trust most often is not an irrational act but a manageable act of faith in people, relationships, and social institutions. Sheppard, B. H. y Sherman, D. [(1998)], pp. 422-423 (Traducción del autor)

²⁴² Trust is the acceptance of the risks associated with the type and depth of the interdependence inherent in a given relationship. Sheppard, B. H. y Sherman, D. [(1998)], p. 425 (Traducción del autor)

Whitener, Ellen M. Brodt, Susan E. Korsgaard, M. Audrey Werner, Jon M.	[(1998)] p. 513	<i>"[...] la confianza puede verse como una actitud de un individuo – quien confía– frente a otro –en quien se confía– [...]. Esta actitud se deriva de las percepciones, creencias y atribuciones respecto de aquel en quien se confía por parte de quien confía, basadas en sus observaciones de la conducta de aquel en quien se confía."</i> ²⁴³
Zaheer, Akbar McEvily, Bill Perrone, Vincenzo	[(1998)] p. 143	<i>"Nosotros [...] definimos la confianza como la expectativa de que se pueda uno fiar de que un agente cumpla sus obligaciones [...], se comporte de forma predecible y actúe y negocie de forma justa cuando la posibilidad del oportunismo se presenta [...]. Nuestra conceptualización de la confianza como una expectativa en vez de una convicción refleja la incierta anticipación de la futura conducta de la persona de referencia."</i> ²⁴⁴
Blois, Keith J.	[(1999)] p. 204	<i>"[...] si confías en alguien o algunos entonces estas aceptando que, si bien existe una posibilidad teórica, no crees que exista una probabilidad realista de que actúen de forma que puedan situarte en desventaja."</i> ²⁴⁵
Cvetkovich, George Löfstedt, Ragnar E.	[1999(2013)] pp. 4-5	<i>"Primero, la confianza implica una diferencia en poder y control. [...] Segundo, porque implica una subordinación de la posición a través de la renuncia al control, la confianza implica riesgo. [...] Tercero, la confianza es una expectativa respecto de una relación. [...] Cuarto, lo anterior implica que las personas tienen la elección de cuándo y en quién confiar."</i> ²⁴⁶
Klein Woolthuis, Rosalinde J. A.	[(1999)] p. 37	<i>"La confianza implica una elección consciente de ser vulnerable. Esta elección está basada en la probabilidad subjetiva de que la conducta del otro no será perjudicial para nuestros intereses con independencia de la posibilidad de monitorizar o controlar esta conducta. La confianza en el otro es específica de un dominio y conlleva una connotación positiva."</i> ²⁴⁷

²⁴³ [...] trust can be viewed as an attitude held by one individual –the trustor– toward another –the trustee– [...]. This attitude is derived from the trustor's perceptions, beliefs, and attributions about the trustee, based upon his or her observations of the trustee's behavior. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 513 (Traducción del autor)

²⁴⁴ We [...] define trust as the *expectation* that an actor can be relied on to fulfil obligations [...], will behave in a predictable manner, and will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present [...]. Our conceptualization of trust as an expectation rather than a conviction reflects an uncertain anticipation of the referent's future behavior. Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. [(1998)], p. 143 (Traducción del autor)

²⁴⁵ [...] if you trust somebody then you are accepting that while it is a *theoretical possibility* you do not believe it is a *realistic probability* that they will act in a manner that should disadvantage you. Blois, K. J. [(1999)], p. 204 (Traducción del autor)

²⁴⁶ First, trust implies a difference in power and control. [...] Second, because it involves a subordination of position through the relinquishing of control, trust also involves risk. [...] Third, trust is an expectation about a relationship. [...] Fourth, the above implies that individuals have choice about when to trust and who to trust. Cvetkovich, G y Löfstedt, R. E. (Editado por Cvetkovich, G. y Löfstedt, R. E.) [1999(2013)], pp. 4-5 (Traducción del autor)

²⁴⁷ Trust involves a conscious choice to be vulnerable. This choice is based on the subjective probability that another's behaviour will not be detrimental to one's own interests, irrespective of the possibility to monitor or control this behaviour. Trust in another party is domain specific and carries a positive association. Klein Woolthuis, R. J. A. [(1999)], p. 37 (Traducción del autor)

Offe, Claus	[(1999)] p. 47 p. 52	<i>"La confianza es la convicción de que otros, mediante sus acciones u omisiones, contribuirán a mi o nuestro bienestar y se abstendrán de perjudicarme o perjudicarnos."</i> ²⁴⁸ <i>"La confianza es un fenómeno de reciprocidad social."</i> ²⁴⁹
Reina, Dennis S. Reina, Michelle L.	[1999(2006)] p. 10 p. 161	<i>"La confianza es recíproca [...]."</i> ²⁵⁰ <i>"La confianza es el adhesivo que mantiene unidos a los miembros del equipo. Ayuda a crear una sensación de pertenencia e influye en la voluntad de los miembros de comunicar abiertamente, comprometerse con los objetivos del equipo, asumir riesgos y ayudarse los unos a los otros."</i> ²⁵¹
Wieselquist, Jennifer Rusbult, Caryl E. Foster, Craig A. Agnew, Christopher R.	[(1999)] p. 942	<i>"[...] caracterizando a la confianza como un reflejo del compromiso y las intenciones del compañero; esto es, nosotros describimos la confianza como una medida implícita del alcance y la fiabilidad de las motivaciones del otro en favor de la relación."</i> ²⁵²
Castelfranchi, Cristiano Falcone, Rino	[(2000)] p. 800 [(2010)] p. 35	<i>"La palabra "confianza" es ambigua: denota tanto la simple evaluación por parte de quien ha de confiar de aquel en que se habría de confiar (es lo que denominamos "confianza central"), lo anterior junto con la decisión de confiar (lo cual es parte del complejo estado mental de la confianza que se denominará "fiabilidad" y la acción de confiar y depender de aquel en quien se ha confiado (este significado realmente se solapa con la "delegación" [...] y no utilizaremos el término "confianza" para esto)."</i> ²⁵³ <i>"La confianza es: Una mera actitud mental (predicción y evaluación) respecto de otro agente [...]. Una decisión de fiarse de otro [...]. Una conducta, es decir, un acto intencionado [...] La confianza es por lo general todas estas cosas juntas."</i> ²⁵⁴

²⁴⁸ Trust is the belief that others, through their action or inaction, will contribute to my/our *well-being* and refrain from inflicting damage upon me/us. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 47 (Traducción del autor)

²⁴⁹ Trust is a phenomenon of social reciprocity. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 52 (Traducción del autor)

²⁵⁰ Trust is reciprocal [...]. Reina, D. S. y Reina, M. L. [1999(2006)], p. 10 (Traducción del autor)

²⁵¹ Trust is the glue that binds team members' willingness together. It helps foster a sense of belonging and influences members' willingness to communicate openly, commit to the team's goals, take risks, and support one another. Reina, D. S. y Reina, M. L. [1999(2006)], p. 161 (Traducción del autor)

²⁵² [...] characterizing trust as a reflection of the partner's commitment and benevolent intentions; that is, we describe trust as an implicit gauge of the extent and reliability of a partner's pro-relationship motivation. Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A. y Agnew C. R. [(1999)], p. 942 (Traducción del autor)

²⁵³ The word "trust" is ambiguous: it denotes both the simple trustor's evaluation of trustee before relying on it (this will be called "core trust"), the same plus the decision of relying on trustee (this part of the complex mental state of trust will be called "reliance"), and the *action* of trusting, depending upon trustee (this meaning really overlaps with "delegation" [...] and the term "trust" will not be used for this). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2000)], p. 800 (Traducción del autor)

²⁵⁴ Trust is: A mere mental attitude (prediction and evaluation) towards another agent [...]. A decision to rely upon the other [...]. A behavior, i.e. the intentional act of (en)trusting [...]. Trust is in general all these things together. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 35 (Traducción del autor)

Cunningham, J. Barton MacGregor, James	[(2000)] p. 1578	<i>“Nuestra definición específica de la confianza [...] comprende tres creencias – predictibilidad, benevolencia y justicia.”</i> ²⁵⁵
Dibben, Mark R.	[(2000)] p. 12 p. 237	<i>“[...] la confianza concierne a la positiva expectativa respecto de la conducta de alguien o algo en una situación que implica riesgo para quien confía [...].”</i> ²⁵⁶ <i>“[la confianza interpersonal situacional es] un conocimiento subjetivo y tácito que es utilizado por las personas para rellenar los huecos en el conocimiento más explícito correspondiente a una situación específica, reduciendo la complejidad de la situación y facilitando de esta manera la interacción [...].”</i> ²⁵⁷
Sztompka, Piotr	[2000(2003)] p. 25 [(2019)] p. 34 p. 35	<i>“La confianza es una apuesta sobre las futuras acciones contingentes de otros.”</i> ²⁵⁸ <i>“[...] la confianza es un imperativo moral previo [a la lealtad, la reciprocidad, la solidaridad, el respeto y la justicia].”</i> ²⁵⁹ <i>“La confianza es la convicción expresada en la acción confiada, de que otros serán confiables, es decir, cumplirán nuestras expectativas y se comportarán apropiadamente para con nosotros.”</i> ²⁶⁰

²⁵⁵ Our specific definition of trust [...] comprises three beliefs – predictability, benevolence and fairness. Cunningham, J. B. y MacGregor, J. [(2000)], p. 1578 (Traducción del autor)

²⁵⁶ [...] trust concerns a positive expectation regarding the behaviour of somebody or something in a situation which entails risk to the trusting party [...]. Dibben, M. R. [(2000)], p. 12 (Traducción del autor)

²⁵⁷ [Interpersonal situational trust is] a subjective tacit knowledge which is used by individuals to fill gaps in their more explicit knowledge pertaining to a particular situation, reducing the complexity of the situation, and thereby facilitating interaction [...]. Dibben, M. R. [(2000)], p. 237 (Traducción del autor)

²⁵⁸ TRUST IS A BET ABOUT THE FUTURE CONTINGENT ACTIONS OF OTHERS. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 25 (Traducción del autor)

²⁵⁹ [...] trust is a prior moral imperative [to loyalty, reciprocity, solidarity, respect and justice]. Sztompka, P. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 34 (Traducción del autor)

²⁶⁰ Trust is the belief expressed in trustful action, that others are trustworthy, i.e., will meet our expectations and behave properly toward ourselves. Sztompka, P. (Editado por Masamichi, S.) [(2019)], p. 35 (Traducción del autor)

<p>Levi, Margaret Stoker, Laura</p>	<p>[(2000)] p. 476</p>	<p><i>“La confianza es relacional, implica a un individuo haciéndose vulnerable frente a otro individuo, grupo o institución que tiene la capacidad de perjudicarle o traicionarle. La confianza no suele ser incondicional [...]. La confianza es un juicio que puede ser conceptualizado de forma dicotómica (uno confía o desconfía) o de forma más gradual (uno confía o desconfía hasta cierto punto). En cualquier caso, existe la posibilidad de que alguien ni confíe ni desconfíe de otro. [...] El juicio de la confianza refleja convicciones sobre la confiabilidad de otra persona (o grupo o institución). La confiabilidad [...] implica el compromiso de actuar en el interés de quien confía debido a valores morales que enfatizan el respeto a las promesas, la benevolencia frente a quien confía, la compatibilidad de incentivos o alguna combinación de lo anterior. [...] pero hay de hecho una segunda dimensión, concretamente la competencia en el ámbito en el cual se otorga la confianza. Quien es confiable no traicionará la confianza como consecuencia de mala fe o ineptitud.”²⁶¹</i></p>
<p>Molm, Linda D. Takahashi, Nobuyuki Peterson, Gretchen</p>	<p>[(2000)] pp. 1402- 1403</p>	<p><i>“Definimos la confianza como las expectativas de que un participante en un intercambio [social] se comporte de forma benigna con base en la atribución a este de disposiciones e intenciones positivas respecto de la otra parte en una situación de incertidumbre y riesgo. [...] Los actos de confianza y las atribuciones de confiabilidad sólo pueden realizarse en situaciones en las cuales la otra parte aun teniendo el incentivo y la oportunidad de explotar a quien confía, se comporta de forma benigna.”²⁶²</i></p>
<p>Tschannen- Moran, Megan Hoy, Wayne K.</p>	<p>[(2000)] p. 556</p>	<p><i>“[...] la confianza es la voluntad de una parte de ser vulnerable frente a la otra parte en base a fiarse de que esta última es benevolente, fiable, competente, honesta y abierta [...].”²⁶³</i></p>

²⁶¹ Trust is relational; it involves an individual making herself vulnerable to another individual, group, or institution that has the capacity to do her harm or to betray her. Trust is seldom unconditional; [...]. Trust is a judgement that can be conceptualized dichotomously (one either trusts or distrusts) or in a more graded fashion (one trusts or distrusts to a degree). Either way, there is the possibility that one neither trusts nor distrusts another. [...] The trust judgement reflects beliefs about the trustworthiness of the other person (or group or institution). Trustworthiness [...] involves a commitment to act in the interests of the trustor because of moral values that emphasize promise keeping, caring about the trustor, incentive compatibility, or some combination of all three. [...] but there is in fact a second dimension, namely competence in the domain over which trust is being given. The trustworthy will not betray the trust as a consequence of either bad faith or ineptitude. Levi, M. y Stoker, L. [(2000)], p. 476 (Traducción del autor)

²⁶² [...] We define *trust* as expectations that an [social] exchange partner will behave benignly, based on the attribution of positive dispositions and intentions to the partner in a situation of uncertainty and risk. [...] Acts of trust, and attributions of trustworthiness, can be made only in situations in which the partner has both the incentive and the opportunity to exploit the actor, but instead behaves benignly. Molm, L. D., Takahashi, N. y Peterson, G. [(2000)], pp. 1402-1403 (Traducción del autor)

²⁶³ [...] Trust is one party's willingness to be vulnerable to another party based on the confidence that the latter party is (a) benevolent, (b) reliable, (c) competent, (d) honest, and (e) open [...]. Tschannen-Moran, M. y Hoy, W. K. [(2000)], p. 556 (Traducción del autor)

Child, John	[(2001)] p. 275	<i>"[...] la confianza trata de la voluntad de una persona o grupo de relacionarse con otro en la creencia de que los actos de este último serán beneficiosos en vez de perjudiciales, incluso aunque esto no pueda ser garantizado."</i> ²⁶⁴
Demelombe, Robert	[(2001)] p. 111	<i>"Podemos entender la confianza como una actitud de un agente que cree que otro agente posee una propiedad determinada."</i> ²⁶⁵
Elofson, Greg	[(2001)] p. 127	<i>"[...] la confianza es el resultado de las [creencias y las] observaciones conducentes a la convicción de que se puede uno fiar de las acciones de otro, sin garantía explícita, para conseguir un objetivo en una situación arriesgada."</i> ²⁶⁶
Ensminger, Jean	[(2001)] p. 199	<i>"La suspensión del llevar la cuenta es de hecho la esencia de la confianza."</i> ²⁶⁷
Falcone, Rino Castelfranchi, Cristiano	[(2001)] p. 58 p. 57 [(2003)] p. 255 p. 256 p. 261	<i>"La confianza básicamente es un estado mental, una compleja actitud mental de un agente x respecto de otro agente y respecto de una conducta/acción a relevante para alcanzar el resultado (objetivo) g."</i> ²⁶⁸ <i>"La delegación es de hecho un acto y una relación orientada a una multiplicidad de agentes (habitualmente un acto y relación de naturaleza 'social') que se basa en un conjunto específico de creencias y objetivos y en una decisión. Este complejo y típico estado mental es 'la confianza'."</i> ²⁶⁹ <i>"[...] la confianza es la contrapartida mental de la delegación [...]"</i> ²⁷⁰ <i>"La delegación es necesariamente una acción, el resultado de una decisión [...]"</i> ²⁷¹ <i>"[...] la confianza es una teoría y una expectativa sobre el tipo de motivaciones de un agente y sobre el tipo de ellas que prevalecerá en caso de conflicto."</i> ²⁷²

²⁶⁴ [...] trust concerns the willingness of one person or group to relate to another in the belief that the other's actions will be beneficial rather than detrimental, even though this cannot be guaranteed. Child, J. [(2001)], p. 275 (Traducción del autor)

²⁶⁵ We can understand trust as an attitude of an agent who believes that another agent has a given property. Demelombe, R. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 111 (Traducción del autor)

²⁶⁶ [...] trust is the outcome of [beliefs and] observations leading to the belief that the actions of another may be relied upon, without explicit guarantee, to achieve a goal in a risky situation. Elofson, G. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 127 (Traducción del autor)

²⁶⁷ This suspension of account-keeping is in fact the essence of trust. Ensminger, J. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 199 (Traducción del autor)

²⁶⁸ Trust basically is a mental state, a complex mental attitude of an agent x towards another agent y and about the behaviour/action a relevant for the result (goal) g. Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 58 (Traducción del autor)

²⁶⁹ Delegation is in fact a multi-agent act and relation (usually a 'social' act and relation), which is based on a specific set of beliefs and goals and on a decision. This complex and typical mental state is 'trust'. Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 57 (Traducción del autor)

²⁷⁰ [...] trust is the mental counterpart of delegation [...]. Falcone, R. y Castelfranchi, C. [(2003)], p. 255 (Traducción del autor)

²⁷¹ Delegation necessarily is an action, a result of a decision [...]. Falcone, R. y Castelfranchi, C. [(2003)], p. 256 (Traducción del autor)

²⁷² [...] trust is a theory and an expectation about the kind of motivations the agent is endowed with, and about which will be the prevailing motivations in case of conflict. Falcone, R. y Castelfranchi, C. [(2003)], p. 261 (Traducción del autor)

<p>Grey, Chris Garsten, Christina</p>	<p>[(2001)] p. 231 p. 232 p. 233 p. 244</p>	<p><i>“Decir que alguien es confiable es decir que ejercerá su autonomía de formas que son consideradas responsables. Esto implica que en el curso del ejercicio de sus elecciones, los individuos en las organizaciones se vuelven relativamente predecibles en lo que hacen, de hecho, en lo que eligen [...]. Nosotros denominamos confiabilidad a esta relativa predictibilidad y confianza a su expectativa.”²⁷³</i></p> <p><i>“[...] la confianza (desde nuestra visión) es una forma específica de poder. Claramente esto significa que [...] ninguna instancia de confianza puede ser entendida de forma separada del poder.”²⁷⁴</i></p> <p><i>“[...] la confianza es algo que es construido para y por las personas en las organizaciones, mediante lo cual se produce un cierto grado de predictibilidad. La confianza es una precaria consecución social llevada a cabo mediante la interacción de estructuras sociales o discursivas, incluidas las organizaciones laborales, y los sujetos individuales.”²⁷⁵</i></p> <p><i>“[...] la confianza como un proceso social a través del cual se ejerce el control en el sentido de convertir a las personas y a los sucesos en relativamente predecibles.”²⁷⁶</i></p>
<p>Heimer, Carol A.</p>	<p>[(2001)] p. 44</p>	<p><i>“[...] la “confianza” significa aceptar la hipótesis de que otro agente (una persona, grupo, u organización) respetará reglas éticas básicas sobre temas tales como la veracidad y evitar dañar a otros.”²⁷⁷</i></p>
<p>Lahno, Bernd</p>	<p>[(2001)] p. 172</p>	<p><i>“La confianza genuina es una emoción y las emociones no están, por lo general, sujetas a un control racional directo.”²⁷⁸</i></p>
<p>McKnight, D. Harrison Chervany, Norman L.</p>	<p>[(2001)] p. 34</p>	<p><i>“Las intenciones de confiar significan que uno tiene la voluntad de depender, o pretende depender, de la otra parte [con independencia de la situación]²⁷⁹ con un sentimiento de relativa seguridad [basado en características de la confiabilidad del otro beneficiosas para uno mismo]²⁸⁰, a pesar de la falta de control sobre la otra parte e incluso aunque son posibles consecuencias negativas.”²⁸¹</i></p>

²⁷³ To say that someone is trustworthy is to say that they will exercise their autonomy in ways which are deemed to be responsible. This implies that whilst exercising choice, individuals in organizations will be rendered relatively predictable in what they do, in fact, choose [...] We call this relative predictability trustworthiness, and its expectation, trust. Grey, C. y Garsten, C. [(2001)], p. 231 (Traducción del autor)

²⁷⁴ [...] trust (in our view) is a specific form of power. Clearly that means that [...] no instances of trust can be understood as separate from power. Grey, C. y Garsten, C. [(2001)], p. 232 (Traducción del autor)

²⁷⁵ [...] trust is something which is constructed for and by people in organizations, thereby producing some degree of predictability. Trust is a precarious social accomplishment enacted through the interplay of social or discursive structures, including those of work organizations, and individual subjects. Grey, C. y Garsten, C. [(2001)], p. 233 (Traducción del autor)

²⁷⁶ [...] trust as a social process through which control is affected in the sense of rendering people and events relatively predictable. Grey, C. y Garsten, C. [(2001)], p. 244 (Traducción del autor)

²⁷⁷ [...] “trust” means to accept the hypothesis that another actor (a person, group, or organization) will follow ordinary ethical rules about such matters as truth-telling and avoiding harm to others. Heimer, C. A. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 44 (Traducción del autor)

²⁷⁸ Genuine trust is an emotion and emotions are, in general, not subject to direct rational control. Lahno, B. [(2001)], p. 172 (Traducción del autor)

²⁷⁹ Nuestra definición se refiere a la voluntad o intención de depender de la otra persona con carácter general – no en una situación específica, como algunos han propuesto [...]. Esto convierte a la otra persona en el objeto de la confianza, en vez de la persona en una situación. Aunque es perfectamente válido pensar en la confianza como específica de la situación (y es

Messick, David M. Kramer, Roderick M.	[(2001)] p. 91	<i>“Definiremos la confianza [...] como tomar la decisión como si la otra persona o personas fuesen a conducirse en base a reglas éticas ordinarias relevantes en la situación.”²⁸²</i>
Möllering, Guido	[(2001)] p. 404	<i>“La confianza puede definirse, en primer lugar, como un estado de favorable expectativa respecto de los actos e intenciones de otras personas.”²⁸³</i>
Prietula, Michael J. Carley, Kathleen M.	[(2001)] p. 175	<i>“[...] nosotros genéricamente definimos la confianza (interpersonal) como la habilidad del agente, que dispone de información atribucional, de actuar sobre la base de predicciones y realizar predicciones relativas a que otros agentes actuarán de manera cooperativa.”²⁸⁴</i>
Reed, Michael I.	[(2001)] p. 201	<i>“Convencionalmente, el concepto de la ‘confianza’ se asume que significa y representa un mecanismo de coordinación basado en compartidos valores morales y normas que soportan la cooperación colectiva y la colaboración en entornos inciertos.”²⁸⁵</i>

frecuentemente medida de esa manera), nosotros hemos escogido definir los constructos de la confianza interpersonal haciendo referencia a la persona misma con el fin de proporcionar una imagen general de la relación entre quien confía y en quien se confía.

Our definition refers to willingness or intention to depend on the other person generally – not in a specific situation, as some have proposed [...]. This makes the other *person* the object of trust, rather than the person in one situation. Although it is perfectly valid to think of trust as situation-specific (and it is often measured that way), we chose to define our interpersonal trust constructs to refer to the person her/himself in order to provide an overall picture of the relationship between the trustor and the trustee. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (Editado por Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y.) [(2001)], p. 34 (Traducción del autor)

²⁸⁰ Las creencias confiadas significan la medida en que uno cree, con sentimientos de relativa seguridad, que la otra persona tiene características beneficiosas para uno mismo. Cuando uno juzga a quien confía como confiable, significa que quieren y son capaces de actuar en interés de quien confía [...].

Trusting Beliefs means the extent to which one believes, with feelings of relative security, that the other person has characteristics beneficial to one. One judges the trustee to be trustworthy, meaning that they are *willing and able* to act in the trustor’s interest [...]. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (Editado por Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y.) [(2001)], p. 36 (Traducción del autor)

²⁸¹ Trusting intentions means one is willing to depend, or intends to depend, on the other party with a feeling of relative security, in spite of lack of control over that party, and even though negative consequences are possible. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (Editado por Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y.) [(2001)], p. 34 (Traducción del autor)

²⁸² We will define *trust* [...] as making the decision *as if* the other person or persons will abide by ordinary ethical rules that are involved in the situation. Messick, D. M. y Kramer, R. M. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 91 (Traducción del autor)

²⁸³ Trust can be defined, first of all, as a state of favourable expectation regarding other people’s actions and intentions. Möllering, G. [(2001)], p. 404 (Traducción del autor)

²⁸⁴ [...] we generically define (interpersonal) trust as the Agent’s ability, given attributional information, to act on predictions and make predictions that other Agents will act in a cooperative manner. Prietula, M. J. y Carley, K. M. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 175 (Traducción del autor)

²⁸⁵ Thus, conventionally, the concept of ‘trust’ is taken to signify and represent a co-ordinating mechanism based on shared moral values and norms supporting collective co-operation and collaboration within uncertain environments. Reed, M. I. [(2001)], p. 201 (Traducción del autor)

Solomon, Robert C. Flores, Fernando	[(2001)] p. 95 p. 100	“[...] lo que es necesario para ir de la confianza simple a la confianza auténtica. Esto es, en pocas palabras, auto-escrutinio, tomar en consideración la relación a largo plazo y no sólo el resultado, negociación y comprensión mutua, la voluntad de asumir y cumplir los propios compromisos, una aguda conciencia de los riesgos y de las obligaciones, y el reconocimiento de que asumir estos riesgos y obligaciones es ante todo una responsabilidad propia.” ²⁸⁶ “[...] la confianza auténtica se ocupa principalmente de la integridad de las relaciones, no de la ventaja personal, ni en el corto ni en el largo plazo.” ²⁸⁷
Tomkins, Cyril	[(2001)] p. 162 p. 162	“En su raíz, la confianza es simplemente una asunción de continuidad funcional de aquello que nos resulta familiar.” ²⁸⁸ “[...] la confianza será definida como: La adopción de una convicción por una parte en una relación de que la otra parte no actuará contra sus intereses, cuando esta convicción se mantiene sin duda indebida o sospecha y en ausencia de información detallada sobre las acciones de la otra parte.” ²⁸⁹
Ba, Sulin Pavlou, Paul A.	[(2002)] p. 245	“[...] nosotros definimos la confianza como la evaluación subjetiva de una parte respecto de que otra parte realizará una transacción en particular de acuerdo con las seguras expectativas de la primera, en un entorno caracterizado por la incertidumbre.” ²⁹⁰
Bews, Neville Martins, Nico	[(2002)] p. 14	“[...] la confianza es definida como “una acción voluntaria de una parte, derivada de una evaluación basada en sus habilidades sociales, en relación con el potencial por parte de otro u otros para no abusar de la vulnerabilidad de la primera parte.” ²⁹¹

²⁸⁶ [...] what is necessary to move from simple trust to authentic trust. They are, in a few words, self-scrutiny, caring about the long-term relationship and not just the outcome, negotiation and mutual understanding, a willingness to make and stand by one’s own commitments, a keen awareness of the risks and liabilities, and the recognition that taking on these risks and liabilities is above all one’s own responsibility. Solomon, R. C. y Flores, F. [(2001)], p. 95 (Traducción del autor)

²⁸⁷ [...] authentic trust is *primarily concerned with the integrity of relationships, not with personal advantage, whether in the short or in the long term.* Solomon, R. C. y Flores, F. [(2001)], p. 100 (Traducción del autor)

²⁸⁸ At root, trust is simply an assumption of functional continuity of that with which we are familiar. Tomkins, Cyril, F. [(2001)], p. 162 (Traducción del autor)

²⁸⁹ [...] trust will be defined as: The adoption of a belief by one party in a relationship that the other party will not act against his or her interests, where this belief is held without undue doubt or suspicion and in the absence of detailed information about the actions of that other party. Tomkins, Cyril, F. [(2001)], p. 162 (Traducción del autor)

²⁹⁰ [...] we define trust as the subjective assessment of one party that another party will perform a particular transaction according to his or her confident expectations, in an environment characterized by uncertainty. Ba, S. y Pavlou, P. A. [(2002)], p. 245 (Traducción del autor)

²⁹¹ [...] trust is defined as “a voluntary action of one party, flowing from an evaluation, based on the social skills of that party, concerning the potential of another, or others, not to take advantage of the vulnerability of the first party.” Bews, N. y Martins, N. [(2002)], p. 14 (Traducción del autor)

Hardin, Russell	[2002(2004)] p. 3 [(2006)] p. 38	<i>“La parte en quien se confía tiene un incentivo para ser confiable que se basa en el valor atribuido a mantener la relación en el futuro. Esto es, yo confío en ti porque tu interés encapsula el mío, que es lo mismo que decir que tú tienes interés en responder positivamente a mi confianza.”²⁹²</i> <i>“[La confianza] es cognitiva, lo que equivale a decir que nuestra confianza en alguien es esencialmente una cuestión de conocimiento relevante respecto del otro, particularmente conocimiento de las razones del otro para ser confiable.”²⁹³</i>
James Jr., Harvey S.	[(2002)] p. 304	<i>“Desde el punto de vista económico, la confianza es una expectativa de no ser explotado por otro que existe cuando no hay fuertes incentivos para que los jugadores se comporten de forma oportunista.”²⁹⁴</i>
Klein Woolthuis, Rosalinde Hillebrand, Bas Nooteboom, Bart	[(2002)] p. 7	<i>“La noción fuerte de la confianza incluye la expectativa de que, dentro de ciertos límites, el otro no se comportará de forma oportunista incluso si tiene la oportunidad y el incentivo material para hacerlo. Proponemos que esta noción fuerte de la confianza es a la que se hace referencia en el lenguaje ordinario. Esta es también la empleada en este estudio: la confianza es la creencia en la confiabilidad que va más allá del control y de la aplicación del cumplimiento.”²⁹⁵</i>
Lencioni, Patrick	[2002(2022)] p. 195	<i>“En el contexto de la construcción de un equipo, la confianza es la seguridad entre los miembros del equipo respecto de las intenciones de los demás, y de que no hay razón para protegerse o ser precavido en el grupo. En esencia, los miembros de un equipo deben sentirse cómodos siendo vulnerables entre sí.”²⁹⁶</i>
Martins, Nico	[(2002)] p. 757	<i>“[...] la confianza puede definirse como el proceso en el cual quien confía, lo hace en un tercero (una persona o grupo de personas) esperando que actuará de acuerdo con expectativas específicas, que son importantes para quien confía, y sin aprovecharse de la vulnerabilidad de quien confía.”²⁹⁷</i>

²⁹² The trusted party has incentive to be trustworthy, incentive that is grounded in the value of maintaining the relationship in the future. That is, I trust you because your interest encapsulates mine, which is to say that you have an interest in fulfilling my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 (Traducción del autor)

²⁹³ To say [trust] is cognitive is to say that our trust in another is essentially a matter of relevant knowledge about that other, in particular knowledge of reasons the other has to be trustworthy. Hardin, R. [(2006)], p. 38 (Traducción del autor)

²⁹⁴ From the economic point of view, trust is an expectation that one will not be exploited by another, which exists when there are no strong incentives for players to behave opportunistically. James Jr., H. S. [(2002)], p. 304 (Traducción del autor)

²⁹⁵ The strong notion of trust entails the expectation that, within bounds, a partner will not be opportunistic even if he has both the opportunity and material incentive for it. We propose that this stronger notion of trust is the one intended in ordinary language. It is also the one employed in this study: trust is a belief in trustworthiness that goes beyond control and enforcement. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 7 (Traducción del autor)

²⁹⁶ In the context of building a team, trust is the confidence among team members that their peers' intentions are good, and that there is no reason to be protective or careful around the group. In essence, teammates must get comfortable being vulnerable with one another. Lencioni, P. [2002(2022)], p. 195 (Traducción del autor)

²⁹⁷ [...] trust can be defined as the process in which a trustor relies on a trustee (a person or group of people) to act according to specific expectations that are important to the trustor without taking advantage of the trustor's vulnerability. Martins, N. [(2002)], p. 757 (Traducción del autor)

Nootboom, Bart	[(2002)] p. 38	<i>"[...] la confianza parece estar compuesta por cuatro elementos: alguien (1) confía en alguien (o en algo) (2) respecto de algo (3) y dependiendo de las condiciones, tales como el contexto de la acción (4)."</i> ²⁹⁸
	p. 45	<i>"La confianza en las cosas o en las personas implica la voluntad de exponerse al riesgo de que nos fallen, con la expectativa de que no lo hagan, o prescindiendo o no tomando conciencia de la posibilidad de que lo hagan."</i> ²⁹⁹
	p. 48	<i>"La confianza 'real' o confianza en sentido fuerte es la expectativa de que las cosas o las personas no nos fallarán, o prescindir o no tomar conciencia de la posibilidad de que fallen, incluso si hay oportunidades e incentivos percibidos para hacerlo."</i> ³⁰⁰
	p. 64	<i>"[...] la confianza [...] es un fenómeno híbrido que incluye tanto cálculo como buena voluntad."</i> ³⁰¹
	[(2006)] p. 252	<i>"[...] la confianza ha sido definida, más específicamente, como la expectativa de que aquel en quien se confía no incurrirá en un comportamiento oportunista, incluso frente a oportunidades e incentivos para hacerlo [...]."</i> ³⁰²

²⁹⁸ [...] trust appears to be a four-place predicate: Someone (1) trusts someone (or something) (2) in some respect (3) depending on conditions such as the context of action (4). Nootboom, B. [(2002)], p. 38 (Traducción del autor)

²⁹⁹ *Trust in things or people entails the willingness to submit to the risk that they may fail us, with the expectation that they will not, or the neglect or lack of awareness of the possibility that they might.* Nootboom, B. [(2002)], p. 45 (Traducción del autor)

³⁰⁰ *'Real' trust, or trust in the strong sense, is an expectation that things or people will not fail us, or the neglect or lack of awareness of the possibility of failure, even if there are perceived opportunities and incentives for it.* Nootboom, B. [(2002)], p. 48 (Traducción del autor)

³⁰¹ [...] trust [...] is a hybrid phenomenon, including both calculation and goodwill. Nootboom, B. [(2002)], p. 64 (Traducción del autor)

³⁰² [...] trust has been defined more narrowly as the expectation that a partner will not engage in opportunistic behaviour, even in the face of opportunities and incentives for opportunism [...]. Nootboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 252 (Traducción del autor)

<p>Nyquist, Nancy</p>	<p>[(2002)] p. 4 p. 11 p. 11 p. 17 p. 27</p>	<p><i>“La confianza es, entonces, un proceso cognitivo (epistemológico e imaginativo) de visualizar el futuro generalizando más allá del presente [...]. Cuando se trata de la confianza, no es válida cualquier expectativa – uno debe esperar que el otro tenga buenas intenciones (al menos respecto del bien cuyo cuidado se encomienda) y la habilidad de llevar a cabo lo que se espera de él o de ella.”³⁰³</i></p> <p><i>“[...] la razonabilidad de la confianza depende de contextos particulares [...]”³⁰⁴</i></p> <p><i>“En ocasiones resulta apropiado rechazar la confianza [...]. Estos rechazos [prudentes] no son fallos de la confiabilidad propia, por el contrario, de hecho, uno puede mostrar confiabilidad al clarificar sus límites [...] a la hora de cuidar apropiadamente aquellos bienes que nos han sido confiados.”³⁰⁵</i></p> <p><i>“A confía que B será la clase de persona X en relación con Y, siendo “X” (desde la perspectiva de A) una positiva cualidad del carácter [de B] o modo de desarrollar una acción y siendo “Y” un bien que A valora.”³⁰⁶</i></p> <p><i>“[...] uno no puede ser plenamente confiable si no está dispuesto a [comunicar y a] dar seguridad respecto de su confiabilidad.”³⁰⁷</i></p>
<p>Ayios, Angela</p>	<p>[(2003)] p. 192</p>	<p><i>“Los cuatro elementos clave, por tanto, de la definición utilizada en esta investigación son que la confianza:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Consiste en las teóricas (es decir, inciertas) expectativas de individuos interactuando en el contexto de una relación o, por extensión, de grupos de individuos dentro de una relación.</i> <i>2. Está basada en las señales explícitas e implícitas y acciones que están siendo emitidas, recibidas e interpretadas dentro de una relación de negocios.</i> <i>3. Está constituida socialmente.</i> <i>4. Es dinámica – el pasado, el presente y el futuro interactúan.”³⁰⁸</i>

³⁰³ Trust, then, is a cognitive (epistemological and imaginative) process of envisioning the future and generalizing beyond the present [...]. Where trust is concerned, not just any expectation will do – one must believe that the other has good intentions (at least with regard to the cared-about good) and the ability to carry through with what is expected of him or her. Nyquist, N. [(2002)], p. 4 (Traducción del autor)

³⁰⁴ [...] the reasonableness of trust depends upon particular contexts [...]. Nyquist, N. [(2002)], p. 11 (Traducción del autor)

³⁰⁵ At times it is appropriate to refuse trust [...]. These [prudent] refusals are not failures of trustworthiness, however; in fact, one may *exhibit* trustworthiness by clarifying what one’s limits are [while] caring properly for those goods with which one is entrusted. Nyquist, N. [(2002)], p. 11 (Traducción del autor)

³⁰⁶ A trusts B to be X sort of person with regard to Y, where “X” = (from A’s perspective) a positive quality of character or way of performing an action and where “Y” = some good that A values. Nyquist, N. [(2002)], p. 17 (Traducción del autor)

³⁰⁷ [...] one cannot be fully trustworthy if one is not disposed to give assurances of one’s trustworthiness. Nyquist, N. [(2002)], p. 27 (Traducción del autor)

³⁰⁸ The four key elements, therefore, of the definition used in this research are that trust: 1. consists of the theoretical (i.e. uncertain) expectations of individuals interacting within a relationship, or by extension, groups of individuals within a relationship; 2. is based on explicit and implicit signals and acts that are given, received and interpreted within the business relationships; 3. is socially constituted; 4 is dynamic – past, present and future interact. Ayios, A. [(2003)], p. 192 (Traducción del autor)

Boersma, Margreet F. Buckley, Peter J. Ghuri, Pervez N.	[(2003)] p. 1032 p. 1033	<i>“Nuestra definición formal de la confianza es: “la expectativa de que puede esperarse que una parte cumplirá sus acuerdos ([confianza] promisorio), desarrollará su rol de forma competente ([confianza] competencial) y que se comportará de forma honorable incluso ante la ausencia de promesas o garantías de desempeño ([confianza] benevolente).”³⁰⁹ “La confianza es un mecanismo reductor de los costes de transacción que reduce el riesgo subjetivo de entrar en un acuerdo. Tanto los elementos ex ante como ex post son reducidos por la confianza.”³¹⁰</i>
Harisalo, Risto Stenvall, Jari	[(2003)] p. 62	<i>“[...] la confianza representa el sentimiento más profundo que las personas pueden albergar respecto de personas o cosas.”³¹¹</i>
McEvily, Bill Perrone, Vincenzo Zaheer, Akbar	[(2003)] p. 93	<i>“[...] la confianza se ha conceptualizado como una expectativa [sobre las intenciones o las conductas de otro], lo cual es perceptual o actitudinal, como la voluntad de ser vulnerable, lo cual refleja volición o intencionalidad y como un acto de asunción de riesgo, lo cual es una manifestación conductual.”³¹²</i>
Riegelsberger, Jens Sasse, M. Angela McCarthy, John D.	[(2003)] p. 122	<i>“La confianza reduce [la] complejidad – es un atajo frente a la detallada y laboriosa evaluación de los riesgos y beneficios relevantes.”³¹³</i>
Vaux Halliday, Sue	[(2003)] p. 409	<i>“[...] la mejor forma de entender la ‘confianza’ es como un tema que proporciona una aproximación para proceder en condiciones de incertidumbre y como un rico y complejo concepto.”³¹⁴</i>

³⁰⁹ Our formal definition of trust thus is: “an expectation that a party can be relied on to keep to agreements (promissory), will perform its role competently (competence) and that the party will behave honorably even where no exploit promises or performance guarantees have been made (goodwill).” Boersma, M. F., Buckley, P. J. y Ghauri, P. N. [(2003)], p. 1032 (Traducción del autor)

³¹⁰ Trust is a transaction-cost-reducing mechanism that lowers the subjective risk of entering into an agreement. Both ex ante and ex post elements are reduced by trust. Boersma, M. F., Buckley, P. J. y Ghauri, P. N. [(2003)], p. 1033 (Traducción del autor)

³¹¹ [...] trust represents the deepest feeling people can have towards people and things. Harisalo, R. y Stenvall, J. (Editado por Huotari, M y Iivonen, M.) [(2003)], p. 62 (Traducción del autor)

³¹² [...] trust has been conceptualized as an expectation [about another’s intentions or behaviors], which is perceptual or attitudinal, as a willingness to be vulnerable, which reflects volition or intentionality, and a risk-taking act, which is a behavioral manifestation. McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. [(2003)], p. 93 (Traducción del autor)

³¹³ Trust helps to reduce this complexity – it is a shortcut for a detailed, laborious evaluation of the relevant risks and benefits. Riegelsberger, J., Sasse, M. A. y McCarthy, J. D. [(2003)], p. 122 (Traducción del autor)

³¹⁴ [...] ‘trust’ is best conceived of as a theme, providing an approach for proceeding in conditions of uncertainty, and as a rich and complex concept. Vaux Halliday, S. [(2003)], p. 409 (Traducción del autor)

Bernd, Ulf	[(2004)] p. 21	<i>“La confianza interpersonal es la expectativa orientada a los futuros acontecimientos y a la consiguiente (en función de la medida de la confianza y la dimensión del riesgo asumido a causa de una determinada conducta) sensación generada de paz y seguridad, de que una o más personas con las que se interacciona, que también pueden ser percibidas como representantes de un determinado grupo social, muestren o una conducta benevolente que puede estar previamente acordada expresamente con ellos o al menos una conducta de acuerdo con las expectativas subjetivas [de quien confía], aunque tendrían la libertad y la posibilidad de comportarse de otra manera, pues el control de su conducta o no es realizable o se prescinde del mismo voluntariamente.”³¹⁵</i>
Dirks, Kurt T. Skarlicki, Daniel P.	[(2004)] p. 22	<i>“[...] la confianza interpersonal puede ser definida como el estado psicológico de los individuos relativos a expectativas seguras y positivas respecto de las acciones de otro [...].”³¹⁶</i>
Lee, John D. See, Katrina A.	[(2004)] p. 54	<i>“Una simple definición de la confianza [...] es la actitud relativa a que un agente ayudará a conseguir las metas de alguien en una situación caracterizada por la incertidumbre y la vulnerabilidad.”³¹⁷</i>
Miller, Gary J.	[(2004)] p. 101	<i>“Entiendo que la confianza se refiere a la creencia relativa a las intenciones cooperativas de los demás en la organización.”³¹⁸</i>
Stapley, Lionel	[(2004)] p. 354	<i>“Para resumir, diremos que la confianza está caracterizada por lo siguiente: es un concepto relacional; es un proceso dinámico; es situacionalmente específica o única; es principalmente un estado emocional; y se desarrolla como resultado de nuestra experiencia con otras personas.”³¹⁹</i>

³¹⁵ Interpersonelles Vertrauen ist die auf zukünftige Ereignisse gerichtete Erwartung und das damit (in Abhängigkeit vom Ausmaß des Vertrauens und der Größe des durch ein bestimmtes Verhalten eingegangenen Risikos) einhergehende Gefühl von Ruhe und Sicherheit, dass ein oder mehrere Interaktionspartner, die auch als Vertreter einer bestimmten sozialen Gruppe wahrgenommen werden können, ein zuvor vereinbartes, unabgesprochen wohlwollendes oder zumindest den subjektiven Erwartungen gemäßes Verhalten zeigen werden, obwohl sie die Freiheit und Möglichkeit hätten, sich anders zu verhalten, da eine Kontrolle ihrer Handlungen entweder nicht realisierbar ist oder auf diese freiwillig verzichtet wird. Bernd, U. [(2004)], p. 21 (Traducción del autor)

³¹⁶ [...] interpersonal trust can be defined as a psychological state of individuals involving confident, positive expectations about the actions of another [...]. Dirks, K. T. y Skarlicki, D. P. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 22 (Traducción del autor)

³¹⁷ A simple definition of trust [...] is the attitude that an agent will help achieve an individual's goals in a situation characterized by uncertainty and vulnerability. Lee, J. D. y See, K. A. [(2004)], p. 54 (Traducción del autor)

³¹⁸ I take the term 'trust' to refer to these beliefs about the cooperative intentions of others in the organization. Miller, G. J. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 101 (Traducción del autor)

³¹⁹ To summarize, we might say that trust is characterized as follows: it is a relational concept; it is a dynamic process; it is situationally specific or unique; it is a mainly emotional state; and it develops as a result of our experience of other people. Stapley, L. (Editado por Kidd, J. y Richter, F.-J.) [(2004)], p. 354 (Traducción del autor)

<p>Wuthnow, Robert</p>	<p>[(2004)] p. 146</p> <p>p. 154</p>	<p><i>"[...] la confianza debe ser considerada como una expectativa de que terceros relevantes se comportarán de acuerdo con ciertas normas [sociales] que hacen su conducta fiable, predecible, o, como solemos decir, confiable. [...] La conexión entre la conducta individual y esas normas y expectativas integradas [en el contexto social] sugiere que la confianza debe ser entendida como un elemento de la estructura social."</i>³²⁰</p> <p><i>"Un catálogo parcial de las garantías para confiar probablemente incluiría lo siguiente: Sinceridad [...]. Empatía [...]. Afinidad [...]. Altruismo [...]. Efectividad [...]. Competencia [...]. Congenialidad [...]. Justicia [...]. Fiabilidad [...]."</i>³²¹</p>
<p>Andersen, Jon Aarum</p>	<p>[(2005)] p. 398</p> <p>p. 402</p>	<p><i>"La variable [confianza] muestra una distribución próxima a la normal. Por lo que parece razonable percibir a la confianza como una variable cuantitativa y continua."</i>³²²</p> <p><i>"[...] cómo trabajar para establecer, mantener o incrementar la confianza de los subordinados. La respuesta se encuentra en las acciones de los directivos, mayoritariamente acciones éticas, que los subordinados perciben. El directivo debe mostrar en su acción que confía en sus subordinados, ofrece ayuda y guía, muestra aprecio por los subordinados, y resuelve problema en la forma adecuada."</i>³²³</p>
<p>Löfstedt, Ragnar E.</p>	<p>[(2005)] p. 6</p>	<p><i>"[...] la confianza significa la aceptación de las decisiones de [aquél en quien se confía] sin cuestionar las razones tras las mismas."</i>³²⁴</p>
<p>Six, Frédérique E.</p>	<p>[(2005)] p. 16</p>	<p><i>"La confianza interpersonal es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad frente a las acciones de otra parte en base a la expectativa de que la otra parte realizará una acción particular importante para ti, con independencia de tu habilidad para monitorizar o controlar a la otra parte. [...] la construcción de la confianza interpersonal es un proceso recíproco en el cual las dos partes están involucradas construyen la confianza interactivamente."</i>³²⁵</p>

³²⁰ [...] trust can be regarded as an expectation that relevant others will behave according to certain norms that make their behavior dependable, predictable, or, as we say, trustworthy. [...] The link between individual behavior and these embedded norms and expectations [in the social settings] suggests that trust must be conceived of as an element of social structure. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 146 (Traducción del autor)

³²¹ A partial catalog of warrants for trust would likely include the following: Sincerity [...]. Empathy [...]. Affinity [...]. Altruism [...]. Accessibility [...]. Effectiveness [...]. Competence [...]. Congeniality [...]. Fairness [...]. Reliability [...]. Wuthnow, R. (Editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L.) [(2004)], p. 154 (Traducción del autor)

³²² The variable [trust] has a close to normal distribution. It appears reasonable to perceive trust as a quantitative, continuous variable. Andersen, J. A. [(2005)], p. 398 (Traducción del autor)

³²³ [...] how to work in order to establish, maintain or increase their subordinates' trust. The answer is found in the actions of managers, mostly ethical actions, which subordinates perceive. The manager must show in action that he or she trusts his or her subordinates, offers help and guidance, shows appreciation to the subordinates, and that the manager solves problems in an adequate way. Andersen, J. A. [(2005)], p. 402 (Traducción del autor)

³²⁴ [...] 'trust' means acceptance of decisions by the constituents without questioning the rationale behind them. Löfstedt, R. E. [(2005)], p. 6 (Traducción del autor)

³²⁵ Interpersonal trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability to the actions of another party based upon the expectation that the other will perform a particular action important to you, irrespective of the ability to monitor or control that other party. [...] interpersonal trust building is a reciprocal process in which both parties involved interactively build trust. Six, F. E. [(2005)], p. 16 (Traducción del autor)

Tilly, Charles	[(2005)] p. 12	<i>"La confianza consiste en poner en riesgo resultados valiosos exponiéndolos a las fechorías, errores y fallos de otros."</i> ³²⁶
Bromiley, Philip Harris, Jared	[(2006)] p. 125	<i>"[...] definimos la confianza como la convicción no calculadora en la honestidad en la negociación, el mejor esfuerzo de buena fe para mantener los compromisos y la abstención del oportunismo."</i> ³²⁷
Fladnitzer, Marliese	[(2006)] p. 14	<i>"La confianza es la intención de actuar como si las personas o los sistemas impersonales se fueran a comportar de la estimada forma propicia. Esta estimación se basa en las experiencias del agente que es consciente del riesgo resultante."</i> ³²⁸
Cofta, Piotr	[(2007)] p. 17 p. 28 p. 48 p. 95	<i>"La confianza es una estimación de la subjetiva probabilidad asociada a un cierto curso de acciones deseado en ausencia de control."</i> ³²⁹ <i>"La confianza es de hecho una deficiencia de control que se expresa como un deseo de progresar pese a la incapacidad de controlar."</i> ³³⁰ <i>"La confianza es considerada como la cualidad de un agente que permea su conducta en todos los contextos posibles."</i> ³³¹ <i>"[...] una relación basada en la confianza requiere una conducta recíproca [...]."</i> ³³²
Ferrin, Donald L. Bligh, Michelle C. Kohles, Jeffrey C.	[(2007)] p. 469	<i>"La confianza es frecuentemente definida como la convicción o la seguridad que una parte tiene sobre las características de otra que pueden llevar a la primera a incrementar su disposición a asumir riesgos y de que [dichas características] pueden en última instancia ayudar a "resolver" el dilema social."</i> ³³³

³²⁶ Trust consists of placing valued outcomes at risk to others' malfeasance, mistakes, or failures. Tilly, C. [(2005)], p. 12 (Traducción del autor)

³²⁷ Consequently, we define trust as one's *non-calculative* belief in another's honesty in negotiations, good-faith efforts to keep commitments, and forbearance from opportunism. Bromiley, P. y Harris, J. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 125 (Traducción del autor)

³²⁸ *Vertrauen ist die Intention so zu handeln, als ob sich Personen oder unpersönliche Systeme auf die eingeschätzte, zuträgliche Art verhalten würden. Diese Einschätzung basiert auf Erfahrungen und der/die Akteur/in ist sich des folgenden Risikos bewusst.* Fladnitzer, M. [(2006)], p. 14 (Traducción del autor)

³²⁹ Trust is an estimate of a subjective probability of certain desired course of actions in the absence of control. Cofta, P. [(2007)], p. 17 (Traducción del autor)

³³⁰ *Trust is in fact a deficiency of control that expresses itself as a desire to progress despite the inability to control.* Cofta, P. [(2007)], p. 28 (Traducción del autor)

³³¹ Trust is considered to be the quality of an agent that permeates its behaviour across all the possible context. Cofta, P. [(2007)], p. 48 (Traducción del autor)

³³² [...] a trust-based relationship requires reciprocal behaviour [...]. Cofta, P. [(2007)], p. 95 (Traducción del autor)

³³³ Trust is often defined as a belief or confidence that one party has about another party's characteristics that may increase willingness to take risks and ultimately help "solve" the social dilemma. Ferrin, D. L., Bligh, M. C. y Kohles, J. C. [(2007)], p. 469 (Traducción del autor)

Khodyakov, Dimitry	[(2007)] p. 126	<i>“La confianza es un proceso de constante anticipación imaginativa de la fiabilidad de las acciones de la otra parte en base a (1) la reputación del otro y la propia, (2) la evaluación de las actuales circunstancias de la acción, (3) presunciones sobre las acciones del otro y (4) la convicción sobre la honestidad y moralidad de la otra parte.”³³⁴</i>
Pirson, Michael	[(2007)] p. 59	<i>“La confianza es una acción reflexiva que conduce a ser vulnerable frente a una persona, grupo u organización, sobre la base de expectativas de confiabilidad relativas a las dimensiones de competencia, benevolencia, fiabilidad, franqueza e integridad.”³³⁵</i>
Simpson, Jeffrey A.	[(2007)] p. 264	<i>“La confianza implica la yuxtaposición de las más elevadas esperanzas y aspiraciones de las personas y sus más profundos temores y miedos.”³³⁶</i>
Assadi, Djamchid Ashta, Arvind	[(2008)] p. 4	<i>“[...] definimos la confianza como la percepción de que la contraparte en el intercambio cumplirá con sus obligaciones transaccionales en situaciones caracterizadas por la posibilidad de riesgo, incertidumbre y, en particular, oportunismo.”³³⁷</i>
Buchan, Nancy R.	[(2009)] p. 375	<i>“En resumen, la confianza es la expectativa de la conducta (en la cual la expectativa está basada en la competencia y la benevolencia del otro y el conocimiento de la estructura de incentivos que rodea la relación) en una situación que implica vulnerabilidad [para quien confía y] para quien preferiría que el otro hiciera “a” mientras que este último podría tener el incentivo o el potencial para hacer “b”.”³³⁸</i>
Caldwell, Cam Davis, Brian Devine, James A.	[(2009)] p. 104	<i>“[...] la confianza es en última instancia la cesión de la elección personal o el poder en la esperanza expectante de que la otra parte cumplirá los elementos del contrato social entre las partes.”³³⁹</i>

³³⁴ Trust is a process of constant imaginative anticipation of the reliability of the other party’s actions based on (1) the reputation of the partner and the actor, (2) the evaluation of current circumstances of action, (3) assumptions about the partner’s actions, and (4) the belief in the honesty and morality of the other side. Khodyakov, D. [(2007)], p. 126 (Traducción del autor)

³³⁵ Trust is a reflective action to become vulnerable to a person, a group, or an organization based on expectations of trustworthiness along the dimensions of competence, benevolence, reliability, openness, and integrity. Pirson, M. [(2007)], p. 59 (Traducción del autor)

³³⁶ Trust involves the juxtaposition of people’s loftiest hopes and aspirations with their deepest worries and fears. Simpson, J. A. [(2007)], p. 264 (Traducción del autor)

³³⁷ [...] we define trust as: the perception that an exchange partner will fulfil his transactional obligations in situations characterized by possibility of risk, uncertainty and in particular opportunism. Assadi, D. y Ashta, A. [(2008)], p. 4 (Traducción del autor)

³³⁸ In summary, trust is the expectation of behavior (where the expectation is based on the partner’s competence, their benevolence, and no knowledge of the incentive structure surrounding the relationship) in a situation involving vulnerability where one may prefer the partner to do “a” but they have the incentive or potential to do “b.” Buchan, N. R. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 375 (Traducción del autor)

³³⁹ [...] trust is ultimately the relinquishing of one’s personal choice or power in the expectant hope that another party will honor the elements of the social contract between the parties. Caldwell, C, Davis, B. y Devine, J. A. [(2009)], p. 104 (Traducción del autor)

<p>Ermisch, John Gambetta, Diego Laurie, Heather Siedler, Thomas Uhrig, S. C. Noah</p>	<p>[(2009)] p. 751</p>	<p><i>"[...] nosotros decimos que una persona 'confía que otra haga X' si quien confía [...] actúa en base a la expectativa de que en quien se ha confiado [...] haga X cuando ambos saben que aplican dos condiciones.</i></p> <p><i>(a) Si en quien se confía no hace X, quien confía habría hecho mejor no haciéndolo [...].</i></p> <p><i>(b) Quien confía está actuando de manera que da la oportunidad a la persona en quien se confía de perseguir un motivo egoísta para no hacer X [...].</i></p> <p><i>Una persona confiable es simplemente quien hace X cuando resulta de aplicación estas dos condiciones."</i>³⁴⁰</p>
<p>Aljazzaf, Zainab M. Perry, Mark Capretz, Miriam A. M.</p>	<p>[(2010)] p. 6</p>	<p><i>"La confianza es la voluntad de quien confía de fiarse que alguien en quien confía hará lo que prometió en un contexto dado, independientemente de la habilidad para monitorizar o controlar a la persona en quien se confía e incluso aunque se deriven consecuencias negativas de ello."</i>³⁴¹</p>
<p>Ben-Ner, Avner Halldorsson, Freyr</p>	<p>[(2010)] p. 65</p>	<p><i>"Confiar es la inclinación de la persona "A" a creer que otras personas "B" que están involucradas en una cierta acción cooperarán en beneficio de A y no se aprovecharán de A si surge la oportunidad. A –quien confía– ha de estar dispuesto a mostrar su vulnerabilidad asumiendo el riesgo de que B –en quien se confía– pueda actuar de manera que no beneficie a A."</i>³⁴²</p>
<p>Burnett, Chris Norman, Timothy J. Sycara, Katia</p>	<p>[(2010)] p. 241</p>	<p><i>"[...] definimos la confianza aquí, pragmáticamente, como el grado de convicción o probabilidad subjetiva con el cual alguien que confía cree que en quien confía tendrá el desempeño esperado cuando se confió en él."</i>³⁴³</p>

³⁴⁰ [...] we say that a person 'trusts someone to do X' if the trustor [...] acts on the expectation that the trustee [...] will do X when both know that two conditions obtain. (a) If she fails to do X he would have done better to act otherwise [...]. (b) His acting in the way that he does gives her the opportunity to pursue a selfish reason not to do X [...]. A trustworthy trustee is simply one who does X when those two conditions obtain. Ermisch, J., Gambetta, D., Laurie, H., Siedler, T. y Uhrig, S. C. N. [(2009)], p. 751 (Traducción del autor)

³⁴¹ Trust is the willingness of the trustor to rely on a trustee to do what is promised in a given context, irrespective of the ability to monitor or control the trustee, and even though negative consequences may occur. Aljazzaf, Z. M., Perry, M. y Capretz, M. A. M. [(2010)], p. 6 (Traducción del autor)

³⁴² Trusting is the inclination of a person "A" to believe that other persons "B" who are involved with a certain action will cooperate for A's benefit and will not take advantage of A if an opportunity to do so arises. A –the trustor– must therefore be willing to show his or her vulnerability by taking the risk that B –the trustee– may act in a way that does not benefit A. Ben-Ner, A. y Halldorsson, F. [(2010)], p. 65 (Traducción del autor)

³⁴³ [...] we define trust here pragmatically as the *degree of belief*, or subjective probability, with which a *trustor* believes a *trustee* will perform as expected when relied upon. Burnett, C., Norman, T. J. y Sycara, K. [(2010)], p. 241 (Traducción del autor)

Castaldo, Sandro Premazzi, Katia Zerbini, Fabricio	[(2010)] pp. 665-666	<i>"[...] la confianza como una expectativa [...] de que un sujeto [...] distinguido por características específicas [...] desarrollará acciones futuras dirigidas a producir resultados positivos para quien confía en situaciones de consistente riesgo percibido y vulnerabilidad."</i> ³⁴⁴
Rusman, Ellen Bruggen, Jann van Sloep, Peter Koper, Rob	[(2010)] p. 836	<i>"[...] definimos la confianza interpersonal como: un estado psicológico (cognitivo y emocional) positivo, de alguien que puede confiar o desconfiar en relación con alguien en quien se puede confiar o desconfiar, que comprende expectativas positivas respecto de las intenciones y la futura conducta de aquel en quien se confía, conducentes a la voluntad de desarrollar una conducta confiada en un contexto específico [intentando alcanzar un objetivo particular]."</i> ³⁴⁵
Yamagishi, Toshio	[(2011)] p. 27	<i>"La confianza, tal y como se ha definido aquí, consiste en las expectativas de una conducta benevolente albergadas por alguien en una situación socialmente incierta³⁴⁶ debido a las creencias sobre las disposiciones de esta persona (incluido sus sentimientos hacia ti)."</i> ³⁴⁷
Fetchenhauer, Detlef Dunning, David	[(2012)] p. 534	<i>"Una posibilidad es definir la confianza simplemente como elegir la opción arriesgada en una decisión bajo riesgo e incertidumbre."</i> ³⁴⁸
Kirshenbaum, Mira	[(2012)] p. 83	<i>"La confianza es lo que haces cuando renuncias a tu necesidad de sentirte seguro."</i> ³⁴⁹
Lyman, Amy	[(2012)] p. 18	<i>"La confianza es una conexión emocional y cerebral caracterizada por una habilidad para depender [sintiéndose suficientemente seguro] de que alguien actuará de manera que beneficiará mi salud o bienestar."</i> ³⁵⁰

³⁴⁴ [...] trust as (a) an *expectation* [...] that a (b) *subject* distinguished by specific *characteristics* [...] (c) will perform *future actions* aimed at producing (d) *positive results* for the trustor (e) in situations of consistent *perceived risk* and *vulnerability*. Castaldo, S., Premazzi, K. y Zerbini, F. [(2010)], pp. 665-666 (Traducción del autor)

³⁴⁵ [...] we define interpersonal trust as: a positive psychological state (cognitive and emotional) of a trustor (person who can trust/distrust) towards a trustee (person who can be trusted/distrusted) comprising of trustor's positive expectations of the intentions and future behaviour of the trustee, leading to a willingness to display trusting behaviour in a specific context [trying to accomplish a particular objective]. Rusman, E., Bruggen, J., Sloep, P. y Koper, R. [(2010)], p. 836 (Traducción del autor)

³⁴⁶ Nosotros definimos una situación socialmente incierta como una en la cual la información sobre las intenciones del otro es necesaria para predecir su conducta, y sin embargo esta información no está disponible.

We define a *socially uncertain* situation to be one in which information about a partner's intention is needed to predict his behavior, and yet such information is lacking. Yamagishi, Toshio. [(2011)], p. 10 (Traducción del autor)

³⁴⁷ Trust as defined here is expectations of benign behavior from someone in a socially uncertain situation due to the beliefs about the person's dispositions (including his feelings toward you). Yamagishi, Toshio. [(2011)], p. 27 (Traducción del autor)

³⁴⁸ One option is to define trust simply as choosing the risky option in a decision under risk and uncertainty. Fetchenhauer, D. y Dunning, D. [(2012)], p. 534 (Traducción del autor)

³⁴⁹ Trust is what you do when you relinquish your need to feel safe. Kirshenbaum, M. [(2012)], p. 83 (Traducción del autor)

³⁵⁰ Trust is an emotional and a cerebral connection, characterized by an ability to rely on someone to act in ways that will be of benefit to one's own health and well-being. Lyman, A. [(2012)], p. 18 (Traducción del autor)

Murillo, José Andrés	[(2012)] p. 38 p. 208	<i>“Es que la confianza [...] integra y sostiene la estructura fundamental de las relaciones personales, [...] hace posible que haya sociedad, y aún más allá: que haya identidad personal. La confianza es la condición de la coexistencia.”³⁵¹</i> <i>“[...] activa y comprometida consigo misma y con las condiciones que la hacen posible. Por eso la llamo confianza lúcida.”³⁵²</i>
Pfannkuche, Walter	[(2012)] p. 48	<i>“La confianza interpersonal se basa en la premisa de que otras personas se comportarán de una manera conveniente para mí y eventualmente acordada, aunque pudieran tener la libertad y la posibilidad de comportarse de otro modo. La confianza es necesaria allí donde el control de la acción de los otros no es realizable o si hay razones para prescindir voluntariamente del mismo.”³⁵³</i>

³⁵¹ Murillo, J. A. [(2012)], p. 38

³⁵² Murillo, J. A. [(2012)], p. 208

³⁵³ Interpersonelles Vertrauen besteht in der Annahme, dass andere Personen sich auf eine mir willkommene und ggf. verabredete Weise verhalten werden, obwohl sie die Freiheit und Möglichkeit hätten, sich anders zu verhalten. Vertrauen ist dort notwendig, wo eine Kontrolle ihrer Handlungen entweder nicht realisierbar ist oder es Gründe gibt, auf diese freiwillig zu verzichten. Pfannkuche, W. (Editado por Möller, H.) [(2012)], p. 48 (Traducción del autor)

Simpson, Thomas W.	[(2012)] p. 558	<i>“Esta, yo propongo, constituye la noción primigenia de la confianza: Yo confío en alguien cuando presupongo su libre conducta cooperativa.”³⁵⁴</i>
	[(2023)] pp. 9-10 p. 11 p. 23	<i>“Porque la confianza expresa respeto, hay una presión normativa sobre mí, como aquel que confía, para confiar en ti.”³⁵⁵ “Confiando en ti, te invito a confiar en mí.”³⁵⁶ “Sería una necedad buscar una única definición [de la confianza], porque diversas actitudes, actos y estados de cosas son todos instancias de confianza.”³⁵⁷</i>
	pp. 36-37	<i>“La confianza limitada-por-las-evidencias es una actitud mental cognitiva que se ocupa de una representación precisa del mundo, evaluable de acuerdo con su éxito en este empeño, y de esta manera posibilita la realización del valor instrumental de la confianza.”³⁵⁸</i>
	p. 38	<i>“La limitación evidencialista de alcance restringido. Cuando A tiene una preocupación primordial [–más importante que cualquier otra consideración–]³⁵⁹ de que B hará x, la confianza de A es racional sólo si, con base en toda la evidencia [–razones teóricas–]³⁶⁰ disponible, es suficientemente probable que B hará x. [...] Cuando alguien tiene una preocupación primordial relativa a que la persona en la que se confía sea [contextualmente]³⁶¹ confiable [con base en su competencia y motivación –benevolencia–³⁶²]³⁶³, su confianza debe basarse en la evidencia [...].”³⁶⁴</i>
	p. 42	<i>“Lo anterior no implica necesariamente que, si alguien juzga suficientemente probable que B haga x, se esté confiando en B de forma limitada por las evidencias.”³⁶⁵</i>
	p. 43	<i>“[...] la confianza puede adoptar formas plurales y, en particular, formas no cognitivas o formas que van más allá de la evidencia de la confiabilidad de aquel en quien se confía.”³⁶⁶</i>
	p. 52	<i>“[...] la confianza proléptica [...] ocurre cuando A confía en B sin evidencia de la confiabilidad de B, pero anticipando que el mero hecho de que A confíe en él inducirá a B a ser confiable.”³⁶⁷</i>
	p. 128	<i>“[...] los dos arquetipos de la confianza [la confianza que sigue a la evidencia y la confianza más allá de la evidencia] son simplemente independientes.”³⁶⁸</i>

³⁵⁴ This, I propose, constitutes the Ur-notion of trust: I trust someone when I rely on their freely cooperative behaviour. Simpson, T. W. [(2012)], p. 558 (Traducción del autor)

³⁵⁵ Because trust expresses respect, there is a normative pressure on me, as the trustor, to trust you. Simpson, T. W. [(2023)], pp. 9-10 (Traducción del autor)

³⁵⁶ In trusting you, I invite you to trust me. Simpson, T. W. [(2023)], p. 11 (Traducción del autor)

³⁵⁷ It would be foolish to seek a single definition [of trust] because diverse attitudes, acts, and states of affairs are all instances of trust. Simpson, T. W. [(2023)], p. 23 (Traducción del autor)

³⁵⁸ Evidence-constrained trust is a cognitive mental attitude that is concerned with accurate representation of the world, evaluable according to its success in doing so, and it thereby enables the instrumental value of trust to be realised. Simpson, T. W. [(2023)], pp. 36-37 (Traducción del autor)

³⁵⁹ En grandes rasgos, la preocupación propia es ‘primordial’ justo cuando el resultado de B haciendo x importa más que cualquier otra consideración.

Roughly, one’s concern is ‘overriding’ just when the outcome of Bx-ing matters more than any other consideration. Simpson, T. W. [(2023)], p. 43 (Traducción del autor)

Huang, Yunk-Kuei Kwok, Linchi	[(2013)] p. 141	<i>"[...] la definición de la confianza como las expectativas convencidas y positivas respecto de las intenciones y acciones de aquel en quien se confía."</i> ³⁶⁹
Mishra, Aneil K. Mishra, Karen E.	[(2013)] p. 6	<i>"[...] podemos definir la confianza interpersonal como la voluntad de una parte a ser vulnerable frente a otra parte basada en la convicción de que esta última es fiable, abierta [honesta], competente y compasiva. Nosotros denominamos estas cuatro dimensiones de la confiabilidad [con el acrónimo] de ROCC [...]"</i> ³⁷⁰
Smollan, Roy K.	[(2013)] p. 726	<i>"[...] la confianza es una construcción social que ayuda a dar sentido a las relaciones y a la toma de decisiones [...]"</i> ³⁷¹
Sridharan, Ramaswani Simatupang, Togar M.	[(2013)] p. 84	<i>"La confianza se desarrolla a través de la interacción a lo largo de un periodo de tiempo entre compañeros de intercambio que se demuestran mutuamente los beneficiosos resultados de su colaboración."</i> ³⁷²

³⁶⁰ [...] las razones teóricas que uno tiene – la evidencia [...].

[...] the theoretical reasons one has – one's evidence [...]. Simpson, T. W. [(2023)], p. 42 (Traducción del autor)

³⁶¹ [...] el tipo de confiabilidad [requerida] puede ser a nivel individual y contextual.

[...] the kind of trustworthiness [required] may be both individual-level and contextual. Simpson, T. W. [(2023)], p. 52 (Traducción del autor)

³⁶² [...] benevolencia asegura que el componente motivacional se cumple.

[...] benevolence ensures that the motivational component is met. Simpson, T. W. [(2023)], p. 163 (Traducción del autor)

³⁶³ [...] la confiabilidad requiere tanto competencia como motivación.

[...] trustworthiness requires both competence and motivation. Simpson, T. W. [(2023)], p. 73 (Traducción del autor)

³⁶⁴ *Scope-restricted evidentialist constraint.* When A has an overriding concern that B will x, A's trust is rational only if, on A's total evidence, it is sufficiently likely that B will x. [...] When one has an overriding concern that the person trusted should prove trustworthy, one's trust should follow the evidence [...]. Simpson, T. W. [(2023)], p. 38 (Traducción del autor)

³⁶⁵ One supposed implication that does not follow is that, if one judges it sufficiently likely that B will x, one thereby trusts B in an evidence-constrained way. Simpson, T. W. [(2023)], p. 42 (Traducción del autor)

³⁶⁶ [...] trust may take plural forms and, in particular, that it takes non-cognitive forms, or cognitive forms that go beyond the evidence for someone's trust. Simpson, T. W. [(2023)], p. 43 (Traducción del autor)

³⁶⁷ [...] proleptic trust, [...] occurs when A trusts B, without evidence for B's trustworthiness, but anticipating that the very fact of A's trust will itself induce B to be trustworthy. Simpson, T. W. [(2023)], p. 52 (Traducción del autor)

³⁶⁸ [...] these are two archetypes of trust [evidence-following trust, or trust beyond evidence] are simply independent. Simpson, T. W. [(2023)], p. 128 (Traducción del autor)

³⁶⁹ [...] the definition of trust as confident, positive expectations about a trustee's intentions and actions. Huang, Y.-K. y Kwok, L. [(2013)], p. 141 (Traducción del autor)

³⁷⁰ [...] we can define interpersonal trust as one party's willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is Reliable, Open, Competent, and Compassionate. We call these four dimensions of trustworthiness the ROCC of Trust [...]. Mishra, A. K. y Mishra, K. E. [(2013)], p. 6 (Traducción del autor)

³⁷¹ [...] trust is a social construction that aids in sensemaking about relationships and decision-making [...]. Smollan, R. K. [(2013)], p. 726 (Traducción del autor)

³⁷² Trust is developed through interaction over a period of time between exchange partners that mutually demonstrate beneficial collaboration results. Sridharan, R. y Simatupang, T. M. [(2013)], p. 84 (Traducción del autor)

<p>Straub, Robin Pascal</p>	<p>[(2013)] p. 2 p. 33 p. 106</p>	<p><i>“La confianza se entiende por lo general como la actitud o expectativa de que la contraparte en una interacción muestre una conducta cooperativa o al menos no perjudicial.”³⁷³</i></p> <p><i>“La confianza en el sentido de una arriesgada prestación anticipada implica siempre la expectativa normativa de una contraprestación, es decir, la reciprocidad [...] que se muestra de forma inmediata en la respuesta a la expectativa en la conducta y en que la confianza no sea intencionadamente defraudada.”³⁷⁴</i></p> <p><i>“La confianza se muestra en forma de un triple paso, constituido por una arriesgada prestación anticipada, que se ve correspondida por la demostración de la conducta esperada, así como por la respuesta del anticipo de la confianza.”³⁷⁵</i></p>
<p>Acedo-Carmona, Cristina Gomila, Antoni</p>	<p>[(2014)] p. 1 p. 1 p. 2</p>	<p><i>“[...] la confianza personal es un mecanismo psicológico evolucionado para hacer la vida social humana posible en los pequeños grupos en los que vivían nuestros ancestros y este mecanismo persiste y juega un papel en el sostenimiento de la cooperación y la cohesión social.”³⁷⁶</i></p> <p><i>“[...] la confianza personal, un potente mecanismo psicológico que puede considerarse, desde un punto de vista evolutivo, como una forma de solucionar dilemas sociales haciéndonos sentir seguros de que la otra parte será leal y elegirá cooperar y, de esta manera, haciéndonos sentir comprometidos a cooperar.”³⁷⁷</i></p> <p><i>“[...] la confianza personal [es] un lazo afectivo que implica una expectativa implícita de reciprocidad.”³⁷⁸</i></p>
<p>Frederiksen, Morten</p>	<p>[(2014)] p. 20</p>	<p><i>“[...] la confianza es una forma no amenazadora de experimentar la incertidumbre: la confianza es una expectativa positiva del futuro.”³⁷⁹</i></p>

³⁷³ Vertrauen wird im Allgemeinen als eine Einstellung oder Erwartung verstanden, daß ein Interaktionspartner kooperatives oder zumindest kein schädigendes Verhalten zeigen wird. Straub, R. P. [(2013)], p. 2 (Traducción del autor)

³⁷⁴ Vertrauen in Sinne einer riskanten Vorleistung impliziert stets die normative Erwartung der Gegenleistung, daß heißt der Reziprozität [...] zeigt sich zunächst, indem den Verhaltenserwartungen entsprochen und das Vertrauen nicht mutwillig hintergangen wird. Straub, R. P. [(2013)], p. 33 (Traducción del autor)

³⁷⁵ Vertrauen zeigt sich dem entsprechend in Form eines Dreischritts, bestehend aus einer riskanten Vorleistung, deren Entsprechung durch das Erweisen erwarteten Verhaltens, sowie der Erwidern des Vertrauensvorschlusses. Straub, R. P. [(2013)], p. 106 (Traducción del autor)

³⁷⁶ [...] personal trust is a psychological mechanism evolved to make human social life possible in the small groups our ancestors lived in, and [...] this mechanism persists and plays a role in sustaining cooperation and social cohesion. Acedo-Carmona, C. y Gomila, A. [(2014)], p. 1 (Traducción del autor)

³⁷⁷ [...] personal trust, a powerful psychological mechanism that can be seen, from an evolutionary point of view, as a way to solve social dilemmas by making one feel certain that our counterpart will be loyal and choose to cooperate and hence, making one feel committed to cooperate. Acedo-Carmona, C. y Gomila, A. [(2014)], p. 1 (Traducción del autor)

³⁷⁸ [...] personal trust [...] this affective bond involves an implicit expectation of reciprocity. Acedo-Carmona, C. y Gomila, A. [(2014)], p. 2 (Traducción del autor)

³⁷⁹ [...] trust is a way of experiencing uncertainty as unthreatening: trust is a positive expectation of the future. Frederiksen, M. [(2014)], p. 20 (Traducción del autor)

Keren, Arnon	[(2014)] p. 2609	<i>“A confía que B haga Φ sólo si A cree que B es confiable, de tal modo que, en base a la creencia de A respecto a la confiabilidad de B, A se ve con razones como para asumir que B hará Φ sin tomar precauciones contra la posibilidad de que B no haga Φ, y sólo si A de hecho actúa o responde a estas razones para no tomar precauciones [si tuviese la oportunidad de adoptarlas].”³⁸⁰</i>
Oomsels, Peter Bouckaert, Geert	[(2014)] p. 4	<i>“[...] definiremos la confianza como “la intencional y conductual suspensión de la vulnerabilidad por quien confía sobre la base de las positivas expectativas respecto de aquel en quien confía”.”³⁸¹</i>
Pelsmaekers, Katja Jacobs, Geert Rollo, Craig	[(2014)] p. 5	<i>“Confiar es disponer de un conjunto de presunciones básicas sobre los acontecimientos o una situación y asumir que otros en esa situación comparten esas mismas presunciones y asumir también que ellos establecen esas mismas presunciones respecto de ti. Ser confiable, entonces, es dar a conocer de alguna manera que tú compartes esas presunciones.”³⁸²</i>
Sekhon, Harjit Ennew, Christine Kharouf, Husni Devlin, James	[(2014)] p. 412	<i>“[...] aunque hay numerosas y diversas definiciones [de la confianza], en última instancia la confianza es el grado en el cual la incertidumbre puede ser absorbida.”³⁸³</i>
Cao, Liqun	[(2015)] pp. 241-242	<i>“La declaración de que yo confío en una persona significa que el individuo en cuestión es consciente de mis necesidades y está dispuesto a asumir un cierto riesgo en relación con su propio bienestar para proteger mis intereses.”³⁸⁴</i>
Heckscher, Charles	[(2015)] p. 6	<i>“La confianza, por su parte, es la seguridad de que otras personas actuarán en el futuro de forma correcta según nuestro criterio. [...] esto requiere creer que los demás actuarán apropiadamente incluso en futuras situaciones imprevisibles – que ellos [comparten nuestra percepción de lo que es correcto y]³⁸⁵ tienen una disposición generalizada a hacer lo correcto.”³⁸⁶</i>

³⁸⁰ [...] A trusts B to Φ only if A believes that B is trustworthy, such that in virtue of A's belief about B's trustworthiness, A sees herself as having reason to rely on B's Φ 'ing without taking precautions against the possibility that B will not Φ , and only if A indeed acts on, or is responsive to, reasons against taking precautions [should she have the opportunity to take them]. Keren, A. [(2014)], p. 2609 (Traducción del autor)

³⁸¹ [...] trust as “the intentional and behavioral suspension of vulnerability by a trustor on the basis of positive expectations of a trustee”. Oomsels, P. y Bouckaert, G. [(2014)], p. 4 (Traducción del autor)

³⁸² To trust is to entertain a set of basic assumptions about events or a situation, and to assume that others in the situation have the same assumptions, and to assume also that they make the same assumptions about you. To be trustworthy, then, is to somehow have it known that you share these assumptions. Pelsmaekers, K., Jacobs, G. y Rollo, C. (Editado por Pelsmaekers, K., Jacobs, G. y Rollo, C.) [(2014)], p. 5 (Traducción del autor)

³⁸³ [...] while there are numerous and diverse definitions, ultimately trust is the degree to which uncertainty can be absorbed. Sekhon, H., Ennew, C., Kharouf, H. y Devlin, J. [(2014)], p. 412 (Traducción del autor)

³⁸⁴ The declaration that I trust a person means that the individual in question is aware of my needs and is willing to take some risk regarding his/her own welfare to protect my interests. Cao, L. [(2015)], pp. 241-242 (Traducción del autor)

³⁸⁵ La confianza depende de un alto nivel de seguridad de que otros comparten nuestra percepción de lo que es correcto.

Thielmann, Isabel Hilbig, Benjamin E.	[(2015)] pp. 250-251 p. 251	“[...] confiar (a) implica incertidumbre y riesgo, dada la ausencia de control por parte de quien confía, (b) está basado en la expectativa de que el otro con quien se interactúa actuará en el interés de quien confía (es decir, de forma benevolente) y (c) requiere aceptar la vulnerabilidad personal en términos de una potencial traición.” ³⁸⁷ “[...] definimos la confianza interpersonal como una elección arriesgada consistente en hacernos dependientes de las acciones de otro, en una situación de incertidumbre, en base a la expectativa de que el otro actuará de forma benevolente pese a la oportunidad de traicionar.” ³⁸⁸
Bar-Tal, Daniel Alon, Ilai	[(2016)] p. 312	“Sugerimos la siguiente definición de la confianza/desconfianza: duraderas expectativas relativas a las futuras conductas del otro (persona o grupo) que afectan al propio bienestar (de una persona o del propio grupo) y permiten una disposición a asumir riesgos en relación con el otro.” ³⁸⁹
Johansen, Svein Tvedt Espedal, Bjarne Gronhaug, Kjell Selart, Marcus	[(2016)] p. 25	“[...] la confianza como un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basado en la experiencia cognitiva y afectiva de las personas de adaptarse a situaciones que implican vulnerabilidad e incertidumbre.” ³⁹⁰
Kunnel, Anil Quandt, Thorsten	[(2016)] pp. 32-33	“Definimos la confianza relacional como la asunción de expectativas mutuas convergentes respecto de la futura conducta [del otro] entre un agente y otros agentes en las relaciones sociales. Definimos la desconfianza relacional como la asunción de expectativas mutuas divergentes respecto de la futura conducta [del otro] entre un agente y otros agentes en las relaciones sociales.” ³⁹¹

Trust depends on a high level of confidence that others share our sense of right. Heckscher, C. [(2015)], p. 218 (Traducción del autor)

³⁸⁶ Trust in turn, is confidence that other people will act, in the future, in ways we think are right. [...] it requires belief that others will act properly even in future situations which cannot be foreseen – that they have a *generalized* disposition to do the right thing. Heckscher, C. [(2015)], p. 6 (Traducción del autor)

³⁸⁷ [...] trusting (a) implies *uncertainty* and *risk*, given the absence of control on the part of the trustor, (b) is based on an *expectation* that the interaction partner (the trustee) will act in the trustor’s interest (i.e., in a benevolent fashion), and (c) requires accepting personal *vulnerability* in terms of potential betrayal. Thielmann, I. y Hilbig, B. E. [(2015)], pp. 250-251 (Traducción del autor)

³⁸⁸ [...] we define interpersonal trust as a risky choice of making oneself dependent on the actions of another in a situation of uncertainty, based upon some expectation of whether the other will act in a benevolent fashion despite an opportunity to betray. Thielmann, I. y Hilbig, B. E. [(2015)], p. 251 (Traducción del autor)

³⁸⁹ We suggest the following definition of trust/distrust: *lasting expectations about future behaviors of the other (a person or a group) that affects the own welfare (of one person or of own group) and allow for a readiness to take risks in relation to the other.* Bar-Tal, D. y Alon, I. (Editado por Bar-Tal, D. y Alon, I.) [(2016)], p. 312 (Traducción del autor)

³⁹⁰ [...] trust as a *psychological state comprising the intention to accept vulnerability based on people’s cognitive and affective experience of adapting to situations involving vulnerability and uncertainty.* Johansen, S. T., Espedal, B., Gronhaug, K. y Selart, M. (Editado por Jagd, S. y Fuglsang, L.) [(2016)], p. 25 (Traducción del autor)

³⁹¹ We define relational trust as the *assumption of convergent mutual expectations about future conduct* [of others] between one actor and other actors in social relationships. We define relational distrust as the *assumption of divergent mutual*

Tjosvold, Dean Wan, Paulina Tang, Moureen M. L.	[(2016)] p. 55 p. 56	<i>"[...] la confianza puede ser definida a efectos prácticos como las expectativas de ayuda [...]"³⁹²</i> <i>"La confianza como la expectativa de la ayuda en la consecución de los objetivos se deriva del reconocimiento de la dependencia de los demás y consecuentemente de la vulnerabilidad frente a ellos."³⁹³</i>
Botsman, Rachel	[(2017)] p. 31 p. 32	<i>"[...] la confianza es una evaluación de resultados en relación con cuán probable es que todo vaya bien."³⁹⁴</i> <i>"La confianza es una relación probablemente segura con lo desconocido."³⁹⁵</i>
Fetchenhauer, Detlef Dunning, David Schlösser, Thomas	[(2017)] p. 139	<i>"La definición de confianza como confiabilidad anticipada [...]"³⁹⁶</i>
Grafton, Jennifer Mundy, Julia	[(2017)] p. 39	<i>"[...] sugerimos que el concepto de 'confianza' [...] se puede describir más apropiadamente como una etiqueta ex-post del afecto personal atribuida por aquellos que participan en un intercambio económico [...]"³⁹⁷</i>
McGeer, Victoria Pettit, Philip	[(2017)] p. 15	<i>"[...] yo entenderé que estoy confiando en ti para hacer X en la medida que se cumplan tres condiciones. Primero, yo he de depositar mi confianza manifiestamente en ti: yo te haré saber con claridad que asumo que te comportarás de forma fiable para hacer X. Segundo, yo asumo que la manifestación expresa de mi confianza en ti será tomada en consideración por ti para elegir hacer voluntariamente X. Y tercero, la anterior premisa ayuda a explicar o reforzar mi confianza en ti."³⁹⁸</i>

expectations about future conduct [of others] between one actor and other actors in social relationships. Kunnel, A. y Quandt, T. (Editado por Blöbaum, B.) [(2016)], pp. 32-33 (Traducción del autor)

³⁹² [...] trust can be usefully defined as expectations of assistance [...]. Tjosvold, D., Wan, P. y Tang, M. M. L. (Editado por Elgoibar, P., Euwema, M. y Munduate, L.) [(2016)], p. 55 (Traducción del autor)

³⁹³ Trust as expectation of goal facilitation derives from recognizing dependence on others and therefore vulnerability to them. Tjosvold, D., Wan, P. y Tang, M. M. L. (Editado por Elgoibar, P., Euwema, M. y Munduate, L.) [(2016)], p. 56 (Traducción del autor)

³⁹⁴ [...] trust is an evaluation of outcomes, of how likely it is that things will go right. Botsman, R. [(2017)], p. 31 (Traducción del autor)

³⁹⁵ Trust is a confident relationship with the unknown. Botsman, R. [(2017)], p. 32 (Traducción del autor)

³⁹⁶ The definition of trust as anticipated trustworthiness [...]. Fetchenhauer, D., Dunning, D. y Schlösser, T. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 139 (Traducción del autor)

³⁹⁷ [...] we suggest that the concept of 'trust' [...] is more appropriately described as an ex-post labelling of personal affect by those involved in economic exchange [...]. Grafton, J. y Mundy, J. [(2017)], p. 39 (Traducción del autor)

³⁹⁸ [...] I will count as trusting you to do something X just insofar as three conditions are met. First, I manifestly rely on you to do X: I make clear to you my assumption that you will prove reliable in doing X. Second, I assume that the manifest fact of my reliance will weigh with you as a reason for choosing voluntarily to X. And third, this assumption helps to explain or reinforce my relying on you. McGeer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 15 (Traducción del autor)

Savolainen, Taina Ivacko, Elina Ikonen, Mirjami	[(2017)] p. 395	<i>“La confianza es un activo humano intelectual, un recurso relacional, una competencia y habilidad para los individuos y los grupos que posibilita tanto la colaboración recíproca entre los agentes en el lugar de trabajo como en el liderazgo posibilitando la interacción y la productividad que influyen en la renovación del capital humano y en la motivación de las personas para que den lo mejor en su trabajo. Puesto que las organizaciones son entidades y sistemas multinivel, la confianza relacionada con los procesos de cambio y el liderazgo también es de naturaleza multinivel.”³⁹⁹</i>
Thöni, Christian	[(2017)] p. 155	<i>“[...] la disposición a prescindir de ganancias a corto plazo en favor de costosas acciones cooperativas, actos a los que se hace referencia como confianza y confiabilidad.”⁴⁰⁰</i>
Hawley, Katherine	[(2019)] p. 9 p. 73	<i>“Confiar que alguien haga algo es creer que ella ha adquirido el compromiso de hacerlo y fiarse de que ella cumplirá este compromiso. Desconfiar que alguien haga algo es creer que ella ha adquirido el compromiso de hacerlo y no fiarse de que ella cumplirá este compromiso.”⁴⁰¹</i> <i>“[...] ser confiable es asegurar que nuestros compromisos son seguidos de nuestra acción [...] una persona confiable cumple sus promesas.”⁴⁰²</i>
Dimock, Susan	[(2020)] p. 160	<i>“[...] la confianza es la combinación de cinco elementos: una teoría completa de la confianza analizará todas las cinco variables en “P confía en Q con X en C circunstancias por razón o razones R”.”⁴⁰³</i>
Kappel, Klemens	[(2020)] p. 122	<i>“El grado de confianza. A tiene un grado mayor de confianza en que B realice Φ, si A está dispuesto a realizar un más amplio abanico de acciones o acciones más arriesgadas, cuando realizar esas acciones implica la premisa de que B realice Φ. [...] Confiabilidad. B es confiable en relación con Φ, si B es capaz de hacer Φ y B quiere hacer Φ por las razones correctas.”⁴⁰⁴</i>

³⁹⁹ “Trust is a human, intellectual asset; relational resource, competence and skill for individuals and groups enabling reciprocal, collaboration activity between workplace actors, and in leadership *enabling* interaction and productivity influencing on renewing human capital and motivating people to give their best at work.” As organizations are multi-level entities and systems, trust relating to change processes and leadership is also multi-level in nature. Savolainen, T., Ivacko, E. y Ikonen, M. [(2017)], p. 395 (Traducción del autor)

⁴⁰⁰ [...] a willingness to forgo short-run gains in favor of costly cooperative actions, acts that are often referred to as *trust* and *trustworthiness*. Thöni, C. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 155 (Traducción del autor)

⁴⁰¹ To trust someone to do something is to believe that she has a commitment to doing it, and to rely upon her to meet that commitment. To distrust someone to do something is to believe that she has a commitment to doing it, and yet not rely upon her to meet that commitment. Hawley, K. [(2019)], p. 9 (Traducción del autor)

⁴⁰² [...] to be trustworthy is to ensure that our commitments are matched by action [...]. [...] a trustworthy person keeps her promises. Hawley, K. [(2019)], p. 73 (Traducción del autor)

⁴⁰³ [...] trust is a five-place predicate: a complete theory of trust will analyze all five variables in “P trusts Q with x in circumstances C for reason (s) R”. Dimock, S. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 160 (Traducción del autor)

⁴⁰⁴ *Degree of trust*. A has a higher degree of trust in B’s Φ -ing, when A is willing to perform a wider set of actions, or more risky actions, where performing these actions embed the assumption of B’s Φ -ing. [...] *Trustworthiness*. B is trustworthy with regard to Φ if B is capable of Φ -ing and B will Φ for the right reasons. Kappel, K. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 122 (Traducción del autor)

Tutic', Andreas Voss, Thomas	[(2020)] p. 180	<i>"La confianza es la disposición o el acto de quien confía al transferir un recurso valioso a aquel en quien se confía sin saber si este último responderá en reciprocidad. La motivación de quien confía para confiar es la expectativa de que una respuesta positiva a la confianza será provechosa en términos de los intereses y objetivos de quien confía. En este sentido, la teoría de juegos considera el acto de confiar como una inversión arriesgada."</i> ⁴⁰⁵
Viola, Lora Anne Laidler, Pawel	[(2022)] p. 8	<i>"La confianza puede definirse ampliamente como la creencia de un agente de que otro agente corresponderá la cooperación del primero en vez de abusar de ella."</i> ⁴⁰⁶
Femo, Mie Nielsen, Ann Merrit R.	[(2023)] p. 1 p. 23 p. 23 p. 44	<i>"La confiabilidad es uno de los muchos aspectos que afectan a la construcción de la confianza mutua."</i> ⁴⁰⁷ <i>"[...] la confiabilidad [...] es una evaluación social inferida [...]"</i> ⁴⁰⁸ <i>"[...] nosotros definimos la confiabilidad como un fenómeno empíricamente [y] sensorialmente observable en una interacción social."</i> ⁴⁰⁹ <i>"Nosotros definimos la confiabilidad en su condición de objeto de investigación en la interacción social como: Un resultado perceptivo (es decir, un constructo social) conseguido en una negociación de la identidad dinámica e interaccional, alcanzado por las observables acciones interaccionales, movimientos y estrategias de la persona A que manifiestan uno o más componentes de la confiabilidad (como son la verdad y la honestidad, los motivos e intereses en juego, la habilidad y el conocimiento, y / o la consistencia y la predictibilidad) en la interacción con la persona B; los cuales pueden ser identificables y codificables, pueden aparecer agregados, o resultar notablemente ausentes o inapropiados, y que pueden destacar uno o más componentes."</i> ⁴¹⁰

⁴⁰⁵ Trust is the disposition or the act of a trustor to transfer a valuable resource to a trustee without knowing whether the trustee will honor this placement by reciprocating. The trustor's motivation to place trust is the expectation that honored trust will pay off in terms of the trustee's interests or goals. In this sense game theory explicates the act of trusting as a risky investment. Tutic', A. y Voss, T. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 180 (Traducción del autor)

⁴⁰⁶ Trust can broadly be defined as the belief of one actor that another actor will reciprocate cooperation rather than exploit that cooperation. Viola, L. A. y Laidler, P. (Editado por Viola, L. A. y Laidler, P.) [(2022)], p. 8 (Traducción del autor)

⁴⁰⁷ Trustworthiness is one of many aspects that affect the construction of mutual trust. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 1 (Traducción del autor)

⁴⁰⁸ [...] trustworthiness [...] is an inferred social judgement [...]. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 23 (Traducción del autor)

⁴⁰⁹ [...] we define trustworthiness as an empirically sensorially observable phenomenon in social interaction. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 23 (Traducción del autor)

⁴¹⁰ We define trustworthiness as a research object in social interaction as: A perceptual outcome (i.e. a social construct) achieved in dynamic interactional negotiation of identity, realized by person A's observable interactional actions, moves and strategies that manifest orientations to one or more components of trustworthiness (those being truth and honesty, stake and interest, ability and knowledge, and / or consistency and predictability) in interaction with person B; which may be identifiable and codable, which may appear in clusters of displays, or be noticeably absent or misplaced, and which may therefore foreground one or more components. Femo, M. y Nielsen, A. M. R. [(2023)], p. 44 (Traducción del autor)

Williams, Barrett	[(2023)] p. 6	<i>“En su forma más simple, la confianza puede ser vista como la creencia en la fiabilidad, honestidad e integridad de otra persona. Es la expectativa segura de que actuarán de una forma que se alinea con nuestros mejores intereses.”⁴¹¹</i>
	p. 7	<i>“La confianza no es un estado estático, sino un proceso activo.”⁴¹²</i>

Por mor de la completitud, se menciona también la propuesta de Matthias Fink, Rainer Harms y Möllering, como estrategia para superar la ausencia de una definición generalmente aceptada de la confianza, que se fundamenta en lo que dan en denominar como *“pasillos de definición”* que *“representan una concentración de definiciones de la confianza que comparten una serie de dimensiones básicas.”*⁴¹³ De esta manera, asumiendo que cada pasillo de definición puede ser representativo de un determinado aspecto o perspectiva de la confianza, el contenido de las definiciones de los distintos pasillos podría ser complementario. En base a doce dimensiones⁴¹⁴ iniciales de la confianza, estos autores identifican finalmente dos pasillos de definición, el del *“riesgo y la incertidumbre”* y el de la *“expectativa segura”* *“y esta es la manera en la que los dos pasillos están conectados: uno subraya las condiciones para la relevancia de la confianza, el otro especifica los mecanismos para su ocurrencia, y juntos capturan la imagen completa de la confianza.”*⁴¹⁵ Nuestra opinión respecto de este ejercicio es que su producto final, los mencionados pasillos de definición, no dejan de ser, como ya hemos visto, lugares comunes en el análisis de la confianza, lo cual no resulta novedoso. Si bien es cierto, que nos parece mucho más interesante la identificación de las dimensiones constitutivas de la confianza –un producto intermedio de este proceso–, que, por otra parte, no queda ilustrado suficientemente en el trabajo de estos autores. Tal es así, que no llega a entenderse, por ejemplo, cómo se ha distinguido en las definiciones entre aquellas que hacen referencia a la confiabilidad de aquellas que remiten a la confianza, o cómo se han homogeneizado las distintas definiciones consideradas para superar la circunstancia de que no todas ellas aplican a un objetivo y / o a un contexto concretos.

A la vista de las anteriores dificultades, incluida la mencionada inexistencia de una definición canónica de la confianza, pero reconociendo las bondades que un análisis conjunto de las definiciones de la confiabilidad y la confianza existentes puede ofrecer, se presentan a continuación, en formato tabulado, los principales elementos característicos de las mencionadas entradas con un único fin: identificar ciertas convergencias y aspectos reseñables, específicamente desde el punto de vista de la confianza interpersonal, para apoyarnos también en ellos a la hora de aportar nuestra propia conceptualización, que no definición⁴¹⁶, de la confianza diádica intra-organizacional. Entendiendo por

⁴¹¹ In its simplest form, trust can be seen as a belief in the reliability, truthfulness, and integrity of another person. It is the confident expectation that they will act in a way that aligns with our best interests. Williams, B. [(2023)], p. 6 (Traducción del autor)

⁴¹² Trust is not a static state but an active process. Williams, B. [(2023)], p. 7 (Traducción del autor)

⁴¹³ A definitional corridor represents a cluster of trust definitions that share a number of basic dimensions. Fink, M., Harms, R. y Möllering, G. [(2010)], p. 102 (Traducción del autor)

⁴¹⁴ Tabla 1. Dimensiones constitutivas de la confianza y su frecuencia. Interacción con otro, Expectativa, Cálculo, Riesgo/Incertidumbre, Acción/Conducta, Relación de intercambio, Posibilidad, Control, Tiempo, Racionalidad, Fiarse de algo o alguien, Reciprocidad/Dependencia.

Table 1. Constitutive dimensions of trust and their frequency. Interaction partner, Expectation, Calculus, Risk/uncertainty, Action/behaviour, Exchange relation, Possibility, Control, Time, Rationality, Confidence, Reciprocity/dependence. Fink, M., Harms, R. y Möllering, G. [(2010)], p. 102 (Traducción del autor)

⁴¹⁵ The risk and uncertainty corridor. The confidence corridor. [...] this is how the two definitional corridors are connected: one highlights the conditions for the relevance of trust; the other specifies the mechanisms for its occurrence; and together they capture a larger picture of trust. Fink, M., Harms, R. y Möllering, G. [(2010)], p. 103 (Traducción del autor)

⁴¹⁶ [...] definiciones – las específicas y precisas fronteras que delimitan lo que es o lo que no es [...].

conceptualización, “*las ideas generales sobre la esencia central*”⁴¹⁷: en nuestro caso, la formación de una idea, concepto o noción general basada en la identificación y combinación de características o atributos significativos particularmente relevantes en el análisis de la confianza diádica intra-organizacional basada en la confiabilidad situacional.

Aclarado lo anterior, se debe advertir, antes de proseguir, que en algunos casos la imprecisión del contenido de algunas de las anteriores definiciones ha hecho necesario recurrir en la realización de este ejercicio de síntesis y clasificación a una importante dosis de interpretación, a cuyo efecto nos hemos remitido, cuando ha sido necesario y posible, a los textos originales de los respectivos autores en busca de mayor claridad yendo más allá del contenido literal de la definición en cuestión. Un ejemplo muy claro de lo anterior ha sido la asimilación de la voluntad de cooperar en ausencia de oportunismo con la integridad, pues entendemos que ambos atributos remiten al carácter de *alter*, a diferencia, por ejemplo, de posturas como la de Nooteboom, quien defiende que: “*Lo contrario del oportunismo yo lo llamo benevolencia.*”⁴¹⁸ También se ha optado por considerar como presentes en todas las definiciones los elementos de la positiva expectativa, la incertidumbre y el riesgo o vulnerabilidad sentida, que es tanto como decir que en la práctica no se les ha considerado atributos significativamente diferenciales entre definiciones. Por las razones expuestas, se ruega consumir el siguiente esquema con la cautela debida y, ante la duda, remitirse a los contenidos literales y recomendablemente puestos en el contexto de la obra del correspondiente autor. Los quince elementos caracterizadores de referencia utilizados son los que a continuación se indican:

- ‘PRP’: La confianza es, principalmente, una disposición o propensión personal de *ego* con independencia del objetivo a confiar, de los atributos de *alter* y de consideraciones situacionales.
- ‘ESP’: La confianza de *ego* en *alter* es específica en contraposición a lo que sería una confianza personal genérica e independiente de un objetivo y / o dominio.
- ‘RCP’: La confianza tiende o se perfecciona en la reciprocidad.
- ‘INF’: *Alter* está informado de la confianza que en él deposita *ego*, en su caso.
- ‘EX+’: La expectativa de *ego* de una favorable conducta de *alter*.
- ‘INC’: La incertidumbre de *ego* respecto de la futura, libre e intencionada conducta de *alter*.
- ‘VUL’: La vulnerabilidad sentida o el riesgo a los que se expone *ego* voluntariamente al confiar y pasar a depender así de *alter* – lo que, en la práctica, sitúa a *alter* en una posición de poder relativo sobre *ego* basado en la dependencia.
- ‘PRC’: La confianza se entiende como un proceso.

[...] definitions – the specific and precise boundaries that delineate what is or is not [...]. PytlikZillig, L. M. y Kimbrough, C. D. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 18 (Traducción del autor)

⁴¹⁷ [...] conceptualizations – the general ideas about the central “essence” [...]. PytlikZillig, L. M. y Kimbrough, C. D. (Editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H.) [(2016)], p. 18 (Traducción del autor)

⁴¹⁸ Lo contrario del oportunismo yo lo llamo benevolencia.

The opposite of opportunism I call *benevolence* or goodwill. Nooteboom, B. [(2002)], p. 51 (Traducción del autor)

La medida de la confianza remite al alcance de la confiabilidad basada en las expectativas de *ego* respecto de:

- 'CMI': La competencia de *alter* para cumplir el objetivo confiado, también entendida como fiabilidad.
- 'INT': La integridad de *alter* o, cuando menos, la voluntad de cooperar en ausencia de oportunismo.
- 'BNI': La benevolencia relacional de *alter* hacia *ego* esperada por este último.
- 'CRC': Las circunstancias concurrentes en la situación en la que se considera confiar.
- 'SCI': Los motivos normativos sociales de *alter* relevantes en dicha situación.
- 'STR': La valoración estratégica de la situación por parte de *alter*, también entendida como su intención estratégica aplicable al caso.
- 'OTS': Otras razones, motivos, aspectos o dimensiones, distintos de los anteriores.

Siendo fieles a la literalidad de los textos seleccionados, no ha resultado posible evitar la confusión entre confiabilidad y confianza que se arrastra en buena parte de la literatura y muchas de estas definiciones no son una excepción en este sentido. No obstante, se ha intentado reducir este impacto incorporando a la tabulación referencias directas a las causas o dimensiones de la confiabilidad, lo cual proporciona un nivel de detalle que facilita diferenciar ambos conceptos. Advertimos también que, más allá de las conclusiones que este limitado análisis permite, se desaconseja la utilización de la siguiente tabla como herramienta para profundizar en el contraste entre pares concretos de definiciones y se recomienda a este fin, como se ha indicado anteriormente, la comparación literal de las mismas y siempre puestas en el contexto de la obra de sus respectivos autores.

Características de las Definiciones de la Confianza Interpersonal Seleccionadas

Tabla 2

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Aquino					●	●	●								
Gracián					●	●	●								
Hobbes					●	●	●				●				
Simmel					●	●	●								
Logstrup	●				●	●	●				●				
Mellinger					●	●	●			●				●	
Deutsch			●	●	●	●	●	●							
Wrightsmann					●	●	●		●	●					
Garfinkel					●	●	●			●			●		
Rotter	●				●	●	●			●					
Luhmann					●	●	●								
Parsons					●	●	●		●	●					●
Kee y Knox				●	●	●	●								
Zand		●			●	●	●		●	●		●			
Farris et al.	●				●	●	●								
Schlenker et al.					●	●	●					●			
Arrow					●	●	●								
Piontkowski	●				●	●	●								
Driscoll					●	●	●								
Frost et al.					●	●	●			●					
Linkskold					●	●	●		●	●					
Matthews et al.					●	●	●								
Scanzoni					●	●	●								
Cook y Wall					●	●	●		●					●	
Kimmel et al.					●	●	●			●					
Larzelere et al.					●	●	●			●	●				
Pruitt					●	●	●							●	
Barber					●	●	●		●	●			●		
Butler jr. et al.		●			●	●	●		●	●	●			●	
Bennis y Nanus					●	●	●								●
Granovetter					●	●	●						●		
Lewis y Weigert					●	●	●		●	●					
Rempel et al.					●	●	●								
Baier				●	●	●	●		●					●	
Thorelli		●			●	●	●							●	
Zucker		●			●	●	●					●	●		
Baker					●	●	●								
Bluhm					●	●	●								
Shapiro					●	●	●								
Dasgupta					●	●	●							●	
Dunn					●	●	●				●				

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Gambetta		●			●	●	●								
Good					●	●	●							●	
Lorenz					●	●	●								
Anderson et al.					●	●	●								
Bradach y Eccles					●	●	●			●					
Hawes et al.					●	●	●		●	●					
Holmes et al.					●	●	●				●				
Coleman					●	●	●							●	
Giddens					●	●	●		●	●	●				
Koller					●	●	●				●				
Michalos					●	●	●								
Platzköster		●	●		●	●	●								
Boon y Holmes					●	●	●							●	
Moorman et al.					●	●	●		●						
Sako					●	●	●		●		●				
Fells					●	●	●			●					
Kouzes y Posner					●	●	●		●	●	●				
Sabel			●		●	●	●			●					
Sitkin y Roth					●	●	●		●			●			
Williamson					●	●	●			●					
Barney et al.			●		●	●	●			●					
Ganesan					●	●	●		●	●	●			●	
Morgan y Hunt					●	●	●		●	●					
Morris et al.					●	●	●								
Orbell et al.					●	●	●								
Ring y Ven			●		●	●	●			●	●		●		
Bromiley et al.					●	●	●			●			●		
Burt y Knez					●	●	●			●					
Carnevale					●	●	●		●	●					
Currall y Judge					●	●	●								
Fukuyama					●	●	●			●			●		
Gulati					●	●	●			●					
Hosmer					●	●	●			●			●		
Kumar et al.					●	●	●			●	●				
Mayer et al.					●	●	●								
McAllister					●	●	●								
Zaheer et al.					●	●	●								
Andaleeb					●	●	●								
Barbalet					●	●	●								●
Brockner et al.					●	●	●		●					●	
Creed y Miles					●	●	●						●		
Cummings et al.					●	●	●			●					
Jones					●	●	●			●	●				
Mishra					●	●	●		●		●				

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Misztal					●	●	●								
Robinson					●	●	●								
Trinkaus					●	●	●								
Tyler y Degoey					●	●	●				●				
Webb					●	●	●								
Bidault y Jarillo					●	●	●						●		
Blomqvist					●	●	●		●		●			●	
Doney y Cannon					●	●	●			●	●				
Nooteboom et					●	●	●			●					
Shaw					●	●	●								
Yoneyama					●	●	●			●					
Vogt					●	●	●		●	●	●	●	●		
Bhattacharya et					●	●	●								
Bigley y Pearce					●	●	●								
Das y Teng		●	●		●	●	●		●	●	●		●	●	
Doney et al.					●	●	●								
Flores et al.					●	●	●	●					●		
Govier					●	●	●			●	●				
Hagen et al.					●	●	●			●					
Jones y George					●	●	●			●					●
Koza y Lewin					●	●	●								
Lagerspetz					●	●	●			●					
Levi					●	●	●								
Lewicki et al.					●	●	●								
McKnight et al.					●	●	●								
Ripperger					●	●	●								
Rousseau et al.					●	●	●							●	
Sako y Helper			●		●	●	●			●					
Sheppard et al.					●	●	●						●		
Whitener et al.					●	●	●								
Zaheer et al.					●	●	●			●					
Blois					●	●	●								
Cvetkovich et al.					●	●	●								
Klein Woolthuis		●			●	●	●								
Offe			●		●	●	●						●		
Reina y Reina			●		●	●	●								●
Wieselquist et al					●	●	●							●	
Castelfranchi et					●	●	●								
Cunningham et					●	●	●			●	●				
Dibben					●	●	●					●			
Sztompka					●	●	●			●					
Levi y Stoker		●			●	●	●		●	●	●			●	
Molm et al			●		●	●	●	●			●				
Tschanne y Hoy					●	●	●		●	●	●				

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Child					●	●	●								
Demelombe					●	●	●								
Elofson					●	●	●								
Ensminger			●		●	●	●								
Falcone et al.					●	●	●							●	
Grey y Garsten					●	●	●						●		
Heimer					●	●	●			●					
Lahno	●				●	●	●								
McKnight et al.					●	●	●								
Messick et al.					●	●	●			●					
Möllering					●	●	●							●	
Prietula y Carley					●	●	●			●					
Reed					●	●	●			●			●		
Solomon et al.					●	●	●		●	●					●
Tomkins					●	●	●								
Ba y Pavlou					●	●	●								
Bews y Martins					●	●	●								
Hardin					●	●	●							●	
James Jr.					●	●	●			●					
Klein Woo. et al.					●	●	●		●	●		●		●	
Lencioni		●	●		●	●	●				●			●	
Martins					●	●	●			●					
Nooteboom					●	●	●		●	●		●			
Nyquist				●	●	●	●	●	●	●	●	●			
Ayios					●	●	●						●		
Boersma et al.					●	●	●		●	●					
Harisalo et al.					●	●	●								●
McEvily et al.					●	●	●							●	
Riesgelsbergr et					●	●	●								
Vaux-Halliday					●	●	●								
Bernd				●	●	●	●				●				
Dirks y Skarlicki					●	●	●								
Lee y See		●			●	●	●	●	●						
Miller					●	●	●			●					
Stapley		●			●	●	●	●				●			
Wuthnow					●	●	●		●	●	●		●		
Andersen			●		●	●	●		●	●	●				
Löfstedt					●	●	●								
Six			●		●	●	●	●							
Tilly					●	●	●								
Bromiley et al.					●	●	●		●	●					
Fladnitzer					●	●	●								
Cofta	●		●		●	●	●	●							
Ferrin et al.					●	●	●	●	●	●	●				

LA NATURALEZA Y EL DESARROLLO DE
LA CONFIANZA RAZONADA

272

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Khodyakov					●	●	●		●	●		●		●	
Pirson					●	●	●		●	●	●				
Assadi y Ashta					●	●	●			●					
Buchan					●	●	●		●		●			●	
Caldwell et al.					●	●	●						●		
Ermisch et al.				●	●	●	●								
Aljazzaf et al.					●	●	●					●			
Ben-Ner et al.					●	●	●			●					
Burnett et al.					●	●	●		●						
Castaldo et al.					●	●	●								
Rusman et al.		●			●	●	●					●		●	
Yamagishi					●	●	●				●				
Fetchenhauer et					●	●	●								
Kirshenbaum					●	●	●								
Lyman					●	●	●								
Murillo					●	●	●								
Pfannkuche				●	●	●	●								
Simpson	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
Huang y Kwok					●	●	●							●	
Mishra y Mishra					●	●	●		●	●	●				
Smollan					●	●	●						●		
Sridharan et al.			●		●	●	●								
Straub			●		●	●	●								
Acedo et al.			●		●	●	●			●			●		
Frederiksen					●	●	●								
Keren					●	●	●								
Oomsels et al.					●	●	●								
Pelsmaekers et			●		●	●	●								
Sekhon et al.					●	●	●								
Cao				●	●	●	●								
Heckscher					●	●	●			●					
Thielmann et al.					●	●	●				●				
Bar-Tal y Halon					●	●	●								
Johansen et al.					●	●	●								
Kunel et al.			●		●	●	●								
Tjosvold et al.					●	●	●								
Botsman					●	●	●								
Fetchenhauer et					●	●	●								
Grafton et al					●	●	●				●			●	
McGeer y Pettit		●		●	●	●	●								
Savolainen et al.			●		●	●	●								●
Thöni					●	●	●			●					
Hawley					●	●	●			●					
Dimock		●			●	●	●					●			

Autor	PRP	ESP	RCP	INF	EX+	INC	VUL	PRC	CMI	INT	BNI	CRC	SCI	STR	OTS
Kappel					●	●	●		●	●				●	
Tutic' y Voss			●		●	●	●								
Viola y Laidler		●			●	●	●								
Femo y Nielsen		●	●		●	●	●	●	●	●		●	●		
Williams					●	●	●	●	●	●	●				

Sin ánimo de sobreinterpretar en ciertos casos la intención de algunos de los anteriores autores, se constata una coincidencia generalizada con relación a la positiva expectativa –pronóstico y preferencia– de *ego* al confiar, pese a que la futura conducta de *alter* sea inevitablemente incierta y coloque al primero en una situación de vulnerabilidad. En un 3,2% de los casos, se atribuye la confianza, exclusiva o principalmente, a una disposición personal generalizada de *ego* ajena al objetivo a confiar y a las cualidades personales de *alter*, mientras que sólo en un 8,1% de las entradas se reconoce expresamente que la confianza se circunscribe a un objetivo o dominio concretos. Llama la atención que, pese a que autores como Creed y Miles dan por supuesta⁴¹⁹ la reciprocidad en la confianza y específicamente cuando esta responde a un proceso, sólo en seis casos coinciden ambos atributos en una definición, mientras que sí aparecen individualmente en el 10,8% y en el 5,4% de las ocasiones, respectivamente. No superan el 4,1%, las definiciones que requieren que *alter* esté informado de la confianza que en él se deposita – algo que nos parece, al menos en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, un requisito irrenunciable, como más adelante exponemos. Pese a que, aproximadamente, un 19,8%, un 34,7% y un 17,6% de las definiciones atribuyen la causa de la confianza a motivos relacionados, respectivamente, con las esperadas competencia, integridad o benevolencia de *alter* hacia *ego*, únicamente en un 6,8% de los casos se consideran expresamente de forma simultánea estos tres requisitos. Aún es más extrema la situación relativa a las características situacionales, pues ninguna definición considera las tres incluidas en la confiabilidad situacional; únicamente en un 7,2%, un 10,8% y un 13,1% de las ocasiones se mencionan, respectivamente, las circunstancias concretas, las normas sociales o las intenciones derivadas de una cierta evaluación estratégica por parte de *alter*. Sólo nueve definiciones, de entre 222, incorporan motivos o causas para la confiabilidad distintos de los anteriores, sin responder a un patrón predominante.

Este resumen pone de manifiesto tanto la dispersión como el alcance limitado de muchas de las anteriores definiciones, aunque debemos considerarlas suficientemente representativas por su origen y pervivencia en la literatura; a la vez que ayudan a entender el desconcierto que produce recurrir a la mayoría de ellas en busca de respuestas sobre la naturaleza y causa de este fenómeno. No en vano y en palabras de Susan Sontag, que bien podrían aplicarse a la confianza: “A muchas cosas en el mundo no se les ha puesto un nombre y a muchas cosas, incluso si se les ha puesto, no han sido nunca descritas.”⁴²⁰

A modo de lectura positiva con la que cerrar este apartado, se refuerza también por esta vía la conveniencia de enfocar el esfuerzo de análisis en un ámbito acotado –en el caso del presente trabajo, el de las relaciones diádicas intra-organizacionales en el marco de los procesos organizativos–,

⁴¹⁹ En el modo de [producción de la confianza] en base a un proceso [...] La reciprocidad está en el corazón de este proceso. In the [trust production] process-based mode [...]. Reciprocity is at the heart of this process. Creed, W. E. D. y Miles, R. E. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 18 (Traducción del autor)

⁴²⁰ Many things in the world have not been named; and many things, even if they have been named, have never been described. Sontag, S. [(1966)], p. 191 (Traducción del autor)

con el fin de llegar a un modelo⁴²¹ conceptual más preciso en el plano de la teoría organizacional y accionable en la práctica de la gestión.

V.2.2. La Confianza Razonada: Modelo Conceptual y Elementos Caracterizadores

Conviene precisar que la utilización del calificativo razonada frente al de racional, que estamos atribuyendo a la confianza tal y como la describimos, pretende subrayar la diferencia entre el prudencial ejercicio de sabiduría práctica que asociamos al primero, frente a la racionalidad interpretada en base a una noción estrictamente instrumental. Como si en este último caso de un proceso de elección se tratara, del que no se espera ni más ni menos que una perfecta e ideal consistencia en la conducta, a modo de respuesta a y revelación de un patrón de preferencias completamente ordenadas y estáticas de un individuo de cuyos auténticos motivos y fines nada sabemos y que por lo demás ignora las consecuencias colectivas –quizá irracionales– de sus decisiones. Un individuo atrapado en su estructura de preferencias y al que se le niega la posibilidad de tomar distancia crítica respecto de estas para intentar ser verdaderamente una persona. En palabras de Miguel Alfonso Martínez-Echevarría:

La racionalidad queda reducida entonces a una capacidad de cálculo que puede funcionar desconectada de todo presupuesto biológico y existencial [...]. Parte así de un modelo “natural” de individuo que dispone de racionalidad perfecta. Algo que no se corresponde con la realidad, donde constantemente se comprueba que toda la acción humana [lejos de trivializarse tomando la forma de una operación mecánica o bien quedar convertida en un enigma]⁴²² y por supuesto su conducta racional, admite continuo perfeccionamiento.⁴²³

Puede servir también para ilustrar la diferencia entre lo razonable y lo racional, la definición que proporciona Hollis de la persona razonable o que razona: *“Las personas razonables no se encuentran limitadas por razones prospectivas y disponen de una psicología moral que les distancia de sus preferencias. Actúan de acuerdo con máximas adecuadas a las iniciativas compartidas. También saben quiénes son y a dónde pertenecen. Si bien esto último es siempre un aspecto controvertido.”⁴²⁴*

Para facilitar la exposición hemos optado igualmente por distinguir en el fallo de la confianza depositada en función de la ausencia o presencia de voluntariedad⁴²⁵ o intencionalidad por parte de

⁴²¹ El propósito del modelo es permitirnos una mejor gestión de la enorme complejidad de la vida. Utilizando modelos, vemos y comprobamos cómo funcionan las cosas y podemos incluso predecir qué sucederá en el futuro. La eficacia de un modelo puede juzgarse por lo bien que funciona y por lo consistente que es como sistema mecánico o filosófico. Las personas se identifican estrechamente con sus modelos, pues estos también forman la base para la conducta. [...] Todos los modelos teóricos son incompletos. Por definición, son abstracciones y por ello prescinden de ciertos aspectos. Lo que dejan fuera es tan importante, si no incluso más importante, que lo que incluyen, pues lo que se queda fuera es lo que proporciona estructura y forma al sistema.

The purpose of the model is to enable the user to do a better job in handling the enormous complexity of life. By using models, we see and test how things work and can even predict how things will go in the future. The effectiveness of a model can be judged by how well it works, as well as how consistent it is as a mechanical or philosophical system. People are very closely identified with their models, since they also form the basis for behavior. [...] All theoretical models are incomplete. By definition, they are abstractions and therefore leave things out. What they leave out is as important as, if not more important than, what they do not, because it is what is left out that gives structure and form to the system. Hall, E. T. [1976(1981)], pp. 13-14 (Traducción del autor)

⁴²² Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 193

⁴²³ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 192

⁴²⁴ Reasonable persons are not confined to forward-looking reasons and have a moral psychology which distances them from their preferences. They act on maxims suited to joint undertakings. They also know who they are and where they belong. This will remain a vexed element. Hollis, M. [(1998)], p. 127 (Traducción del autor)

⁴²⁵ [...] cosas involuntarias son las que se hacen por fuerza o por ignorancia [...]. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1110a1

alter: en el primer caso, decimos de la confianza que ha sido decepcionada, mientras que en el segundo la describimos como defraudada, con la negativa connotación moral que esto último implica. Dennis S. Reina y Michelle L. Reina diferencian⁴²⁶, adicionalmente en este contexto, entre la acción intencionada que perjudica deliberadamente al otro, de la que también lo hace, pero sin que esta consecuencia fuera deseada; matiz que, en nuestra opinión, lejos de facilitar el análisis, lo complica innecesariamente. Pereda atribuye intencionalidad al estado de la confianza defraudada, dado que este autor la asocia a la manipulación, “*que va de los engaños a las traiciones*”⁴²⁷. Y mencionamos finalmente, por mor de la completitud, aunque nos sorprende por confuso, que COSO a este respecto, en su publicación de referencia COSO Riesgos 2017, reconozca literalmente “*el momento de debilidad*”⁴²⁸ como una especie de tercera posibilidad intermedia entre el error accidental o no intencionado y el fraude intencionado. En relación con este último, se observa en la práctica la confluencia de circunstancias tales como el beneficio directo o indirecto, la reiteración, la connivencia con terceros y un exhaustivo conocimiento tanto de la situación como de las oportunidades para defraudar y de las debilidades de los controles de los procesos. Sea cual fuere la terminología elegida y pese a que el elemento de la intención que diferencia el error del fraude es frecuentemente difícil de establecer, cuando no imposible, como dice un contundente proverbio jurídico anglosajón: hasta un perro reconoce la diferencia entre que se tropiecen con él y que le peguen una patada.

También parece oportuno subrayar en este contexto, tal y como se desprende de la configuración del modelo propuesto, que no conceptualizamos la confianza razonada como sujeta a una evolución por fases, niveles o etapas. Dejamos así constancia de que una de las mayores debilidades de este tipo de aproximación es la premisa de una progresión sólo indirectamente influida por consideraciones situacionales. Explicamos más adelante, como el desarrollo positivo o negativo de la confianza razonada, basada en la confiabilidad situacional, tiene lugar sin alterar su naturaleza y sus premisas, sin, por así decirlo, dejar de serlo. Únicamente añadir al hilo de esta reflexión que, aunque es un debate que excede el alcance de este trabajo, en no pocos de los esfuerzos realizados por definir la confianza late la aspiración de medir de alguna manera este concepto, lo cual ha demostrado ser hasta la fecha un problema pendiente de inabarcable complejidad, como la de la adopción de una definición generalmente aceptada, y de una utilidad práctica aún por demostrar.

De todo lo anterior se deriva la siguiente conceptualización de la confianza razonada que se caracteriza en el contexto de la relación diádica intra-organizacional presente en el desarrollo de los procesos, por las siguientes cinco ideas esenciales que remiten a específicos elementos caracterizadores:

Además, una acción hecha según se dice involuntariamente, por causa de esta clase de ignorancia debe ir seguida de pesar y arrepentimiento. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1111a20

⁴²⁶ Una traición intencional es una acción interesada con el objetivo de dañar, perjudicar o herir a otra persona. Una traición no intencional es el subproducto de una acción interesada que tiene como resultado que otras personas sean dañadas, perjudicadas o heridas.

Intentional betrayal is a self-serving action committed with the purpose of hurting, damaging, or harming another person. Unintentional betrayal is the by-product of a self-serving action that results in people's being hurt, damaged, or harmed. Reina, D. S. y Reina, M. L. [1999(2006)], p. 108 (Traducción del autor)

⁴²⁷ Pereda, C. [(2009)], pp. 78-79

⁴²⁸ Las conductas irregulares se producen por tres razones: porque la gente comete errores (por confusión o desconocimiento), tiene un momento de debilidad, o que opta por hacerlo de mala fe. COSO Riesgos 2017, Gestión del Riesgo Empresarial, p. 40

1. La expectativa –pronóstico y preferencia– de *ego* de una futura, libre, intencionada, justa y favorable conducta de *alter* al confiarle razonadamente la consecución –a criterio de *ego*– de un objetivo concreto, se fundamenta en la subjetiva evaluación y convicción de *ego* en el alcance de la confiabilidad situacional de *alter*.
2. La fase inicial y requisito para la evaluación del alcance de confiabilidad situacional consiste en la desestimación práctica de escenarios inconsecuentes o inverosímiles, por remotos e improbables, respecto de la por *ego* pronosticada y preferida conducta de *alter*, lo que produce la delimitación o moderación potencialmente eficaz y eficiente de la percepción de dicha incertidumbre social hasta su focalización en un riesgo inherente de fallo de la confianza que pudiera ser depositada en *alter*.
3. El alcance de la confiabilidad situacional de *alter*, en una situación y momento concretos, se basa tanto en cualidades personales que *ego* espera de *alter* –su credibilidad, es decir, su competencia para cumplir el objetivo a confiar, la integridad de su carácter y la benevolencia relacional de *alter* hacia *ego*– como en el diagnóstico que *ego* realiza de las siguientes características situacionales concurrentes: las circunstancias concretas, las normas sociales relevantes y la esperada intención estratégica de *alter* aplicable al caso.
4. *Alter*, de quien *ego* elige consciente y voluntariamente depender al confiar razonadamente en él, es una persona informada de este hecho que, al aceptar, consentir o no rechazar la confianza razonada que en él se deposita, asume el cumplimiento de lo confiado, aunque le suponga un coste de oportunidad y /o riesgo.
5. El desarrollo de la confianza razonada de *ego* en *alter* es consecuencia de un proceso camino-dependiente, en función de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* a a tenor de las circunstancias en cada momento, y por defecto público.

La anterior conceptualización de la confianza razonada hace referencia, entre otros, a los siguientes elementos o requisitos caracterizadores, partiendo de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* –de su “*confiabilidad anticipada*”⁴²⁹, según Fetchenhauer, Dunning y Schlösser– con base en la cual *ego* establecerá, en el contexto de la relación diádica intra-organizacional y particularmente en el del desarrollo de los procesos, en qué medida, potencialmente, confiar en una persona la consecución de un objetivo en una situación y momento concretos:

1. La expectativa, siguiendo a Castelfranchi y Falcone, es “*un estado suspendido tras la formulación de la predicción. Si hay una expectativa entonces hay una predicción, pero no necesariamente al revés.*”⁴³⁰ Mientras que, para Nyquist, la expectativa consiste en “*esperar*

⁴²⁹ The definition of trust as anticipated trustworthiness [...]. Fetchenhauer, D., Dunning, D. y Schlösser, T. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 139 (Traducción del autor)

⁴³⁰ Expectation is a suspended state after the formulation of a prediction. If there is an expectation then there is a prediction, but not the other way round. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 54 (Traducción del autor)

algo sin anticipar el desengaño"⁴³¹. La expectativa de *ego* refleja tanto su pronóstico – *"interpretación"*⁴³² según Möllering– como su preferencia respecto de la conducta de *alter*.

2. La acción u omisión esperada de la persona en quien se ha confiado tendrá lugar, en su caso, en el futuro, lo cual no significa que tenga que suceder necesariamente en un plazo conocido de antemano por cualquiera de ambas partes. Tal es así, que Frederiksen llega a afirmar que *"la confianza es una expectativa positiva del futuro."*⁴³³ Este dilema de elección intertemporal es el que lleva a concluir a Luhmann que confiar puede interpretarse como la anticipación de la parte propia en un intercambio⁴³⁴, pero sin seguridad en la correspondencia – entendida la correspondencia como el cumplimiento del objetivo confiado y no como correspondencia en la confianza. Un fenómeno posteriormente descrito, en términos más económicos que sociológicos, por Coleman, como *"asimetrías temporales en la prestación [que] introducen riesgo en una acción unilateral o transacción para la parte o partes que han de invertir recursos antes de recibir un retorno."*⁴³⁵
3. La persona en quien se confía debe ser suficientemente autónoma para decidir cómo actuar – no en vano, la confianza es necesaria debido a la libertad ontológica del otro. *Alter* no debe ver hasta tal punto restringida su discrecionalidad como para no poder responder libre e intencionadamente a la confianza en él depositada. En palabras de Gambetta: *"Para que la confianza sea relevante, debe existir la posibilidad de la salida, la traición, la deserción."*⁴³⁶ Tal es así, que John Dunn pone en el centro de su definición de la confianza esta consideración: *"La confianza es [...] una más o menos conscientemente elegida política para gestionar la libertad de otros agentes humanos o agencias."*⁴³⁷ Decidir confiar y hacerlo requiere así reconocer la libertad del otro no menos que la propia, por esta razón, en quien ha de actuar principalmente bajo coacción no se está confiando.
4. La conducta en la cual *ego* confía ha de ser justa para resultar moralmente vinculante para *alter*. Con relación a este requisito, la conceptualización de la confianza razonada se alinea con lo establecido por la teoría del *"compromiso conjunto"*⁴³⁸ para las promesas. Asumimos

⁴³¹ To expect is to look forward to something without anticipating disappointment. Nyquist, N. [(2002)], p. 4 (Traducción del autor)

⁴³² Si el destino de la confianza es un estado de favorable expectación (desde el cual pueden derivarse varias consecuencias funcionales), entonces su punto de partida es la experimentación [...] de nuestra vida en el mundo que nosotros *interpretamos* como la realidad con la que se relaciona nuestra confianza.

If trust's destination is a state of favourable expectation (from which various functional consequences can follow), then its point of departure is the experiencing [...] of our life-world which we *interpret* as the reality to which our trust relates. Möllering, G. [(2001)], p. 412 (Traducción del autor)

⁴³³ [...] trust is a positive expectation of the future. Frederiksen, M. [(2014)], p. 20 (Traducción del autor)

⁴³⁴ El problema de la confianza podemos entenderlo como el de una *arriesgada prestación anticipada*.

Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr fassen als Problem der *riskanten Vorleistung*. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 27 (Traducción del autor)

⁴³⁵ Time asymmetries in delivery introduce risk into a unilateral action or transaction for the party or parties who must invest resources before receiving a return. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 91 (Traducción del autor)

⁴³⁶ For trust to be relevant, there must be the possibility of exit, betrayal, defection. Gambetta, D. [1988(2008)], p. 219 (Traducción del autor)

⁴³⁷ Trust is [...] a more or less consciously chosen policy for handling the freedom of other human agents or agencies. Dunn, J. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 73 (Traducción del autor)

⁴³⁸ Los compromisos conjuntos son siempre compromisos de "actuar como un sólo cuerpo" de una forma específica, interpretando "actuar" en un sentido amplio. Consiguientemente las personas pueden comprometerse conjuntamente a aceptar un objetivo como un cuerpo, intentar como un cuerpo, creer como un cuerpo una cierta proposición, etc.

Joint commitments are always commitments to "act as a body" in a specified way, where "acting" is taken in a broad sense. Thus people may jointly commit to deciding as a body, to accepting a certain goal as a body, to intending as a body, to believing as a body a certain proposition, and so on. Gilbert, M. (Editado por Gilbert, M.) [(2014)], p. 41 (Traducción del autor)

así la premisa establecida por Lars Hertzberg en el sentido de que “*la gramática de la confianza implica una perspectiva de justicia: sólo puede ser objeto de confianza lo que una persona puede con justicia demandar de otra*”⁴³⁹, lo que lleva a este autor a poder concluir que “*la responsabilidad recae sobre la persona que falla la confianza*”⁴⁴⁰.

5. *Ego* considera favorable la conducta que espera de *alter* al confiar razonadamente en él. La condición mínima, que no necesariamente siempre suficiente, a satisfacer en este contexto por *alter* en cuanto a conducta favorable, es que no sea considerada oportunista por *ego*.
6. La conducta de *alter* que *ego* pronostica y prefiere al confiar razonadamente será valorada atendiendo al juicio subjetivo de este último y en función de su eventual disposición a adaptarlo, llegado el momento, a cambios sobrevenidos en las circunstancias y no a la opinión de *alter* o a algún razonamiento objetivable, tal y como también lo reitera Misztal: “*Confiar es creer que los resultados de la acción intencionada de alguien serán apropiados desde nuestro punto de vista.*”⁴⁴¹
7. Quien confía razonadamente en el otro lo hace específicamente con relación a un objetivo – acción, omisión o resultado– y / o dominio en concreto. La confianza genérica en *alter*, a todos los efectos y en cualquier circunstancia y momento, es –en el mejor de los casos– una figura retórica buenista cuyo inesperado resultado puede llegar a impactar negativamente y de forma impredecible en la relación en cuyo ámbito se dice estar confiando.
8. La conducta de *alter* pronosticada y preferida por *ego* al confiar razonadamente se fundamenta en la subjetiva evaluación por este último del alcance de la confiabilidad situacional del primero. Esta evaluación, como ya se ha comentado, es necesariamente subjetiva o personal y está expuesta a imperfecciones replicativas en la memoria, a limitaciones a la racionalidad, a heurísticas y a sesgos de diversa índole.
9. Nuestro entendimiento de la naturaleza de la confianza es cognitivista o doxástico en la medida que *ego* –el razonador– cree que su evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* es verdadera, que es tanto como decir, según Kappel, que “*la confianza es básicamente una convicción*”⁴⁴², cuyo contenido es que alguien es confiable en un cierto grado a un cierto respecto [y no] una compleja actitud emocional.”⁴⁴³

⁴³⁹ [...] the grammar of trust involves a perspective of justice: trust can only concern that which one person can rightfully demand of another. Hertzberg, L. [(1988)], p. 319

⁴⁴⁰ The responsibility rests with the person who failed the trust. Hertzberg, L. [(1988)], p. 319

⁴⁴¹ [...] trust means to hold some expectations about something future or contingent or to have some belief as to how another person will perform on some future occasion. To trust is to believe that the results of somebody’s intended action will be appropriate from our point of view. Misztal, B. A. [(1996)], p. 24 (Traducción del autor)

⁴⁴² De acuerdo con un entendimiento doxástico de la confianza, la confianza comprende una convicción sobre el objeto de la confianza (llamaremos a estas convicciones “convicciones de la confianza”): la convicción de que en quien se confía es confiable respecto de aquello que se le ha confiado hacer o que hará aquello que se le ha confiado hacer [...].

According to doxastic accounts of trust, trust entails a belief about the object of trust (call these beliefs “trust beliefs”): either the belief that she is trustworthy with respect to what she is trusted to do, or that she will do what she is trusted to do [...]. Keren, A. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 109 (Traducción del autor)

⁴⁴³ On doxastic accounts, trust is basically a belief, the content of which is that someone is trustworthy to a certain degree and in a certain respect [and not] a complex emotional attitude. Kappel, K. (Editado por Simon, J.) [(2020)], p. 124 (Traducción del autor)

10. El alcance de la confiabilidad situacional de *alter* esperado por *ego*, en una situación y momento concretos, se basa tanto en cualidades personales que *ego* espera de *alter* –su credibilidad– como en características situacionales concurrentes. Lo que es tanto como decir, que el alcance de la confiabilidad situacional de *alter* remite a la mayor o menor expectativa por parte de *ego* de una conducta de *alter* competente, moral, relacionalmente benevolente y estratégicamente bienintencionada, además de alineada con las normas sociales relevantes y adaptada a las circunstancias concretas.
11. Confiar razonadamente resulta de una elección consciente y –tal y como pone de relieve Baker– voluntaria⁴⁴⁴ entre alternativas. Si *ego* no tiene al menos una opción practicable que esté asociada a la ausencia de confianza, incluido no hacer nada o hacerlo por sus propios medios, no puede afirmarse con propiedad que está confiando, dado que no resulta entonces posible descartar que la acción aparentemente confiada se base en la coacción, en la resignación o en la necesidad en vez de en la positiva evaluación del alcance de la confiabilidad situacional del otro. De hecho, tal y como afirman Herman Strasser y Stephan Voswinkel y se desprende de lo anteriormente expuesto: “*La capacidad de desconfiar es la condición para confiar.*”⁴⁴⁵ Tal es así, que la mejor definición de lo que desde esta perspectiva no puede ser la confianza se corresponde –sorprendentemente– con la siguiente contradictoria reflexión de Robert C. Solomon y Flores: “*A veces nosotros confiamos porque no tenemos otra opción y una combinación de necesidad y autoengaño conspira para [...] llevarnos a aceptar lo que no podemos cuestionar o cambiar.*”⁴⁴⁶ Por lo tanto, la idea de que existen formas de confianza “*involuntarias*”⁴⁴⁷ es un eufemismo, pues la expresión ‘tener que confiar’ es un oxímoron.
12. Esta situación de dependencia respecto del buen fin de la pronosticada y preferida o deseada conducta de *alter*, le sitúa en una posición de poder relativa⁴⁴⁸ sobre *ego*: “*confiar altera la relación de poder entre las partes afectadas.*”⁴⁴⁹
13. La persona en quien se confía ha de conocer esta circunstancia y sus implicaciones. La referencia a la condición de informado con relación a *alter* resulta característica de la confianza razonada, pues como apunta certeramente Pearce: “*la persona en quien se confía*

⁴⁴⁴ [...] la confianza como un tipo de compromiso [voluntario], un estado de convicción que es también una inclinación de la voluntad.

[...] trust as a kind of [voluntary] commitment, a state of conviction which is also an inclination of will. Baker, J. [(1987)], p. 10 (Traducción del autor)

⁴⁴⁵ Misstrauensfähigkeit ist die Bedingung für Vertrauen. Strasser, H. y Voswinkel, S. (Editado por Schweer, M. K. W.) [(1997)], p. 218 (Traducción del autor)

⁴⁴⁶ Sometimes we trust because we have no choice, and a combination of necessity and self-deception conspires to [...] accept what we cannot challenge or change. Solomon, R. C. y Flores, F. [(2001)], p. 62 (Traducción del autor)

⁴⁴⁷ Bart Nooteboom explica en el contexto de los negocios familiares:

En las familias tienes que confiar incluso si no lo haces. Tienes que mostrar confianza y actuar como si confiases. No te puedes permitir no confiar. De esta manera esta es una forma de confianza muy involuntaria.

In families you have to trust even if you don't. You have to display trust and act as if you trust. You can't afford not to trust. So this is a very involuntary form of trust. Möllering, G. [(2015)], p. 178 (Traducción del autor)

⁴⁴⁸ Alguien que depende de otra persona sitúa al otro en una posición de poder sobre uno mismo basado en la dependencia. En consecuencia, por definición, adoptar una conducta confiada frente a otro le proporciona voluntariamente un poder basado en la dependencia sobre los que confían.

One who depends on the other person places the other in a position of dependence-based power over one. Therefore, by definition, behaviourally trusting another voluntarily gives the other dependence-based power over them. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (Editado por Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y.) [(2001)], p. 35 (Traducción del autor)

⁴⁴⁹ [...] trusting another alters the power relation between the parties involved. Nyquist, N. [(2002)], p. 174 (Traducción del autor)

debe entender la naturaleza de la contingencia entre él y el otro, si ha de comportarse apropiadamente. Si la persona en quien se confía no entiende que alguna de sus opciones podría ser muy perjudicial para el otro, no puede esperarse que la evite."⁴⁵⁰ Además, sólo si *alter* está informado podrá comunicar a *ego* la eventual imposibilidad o limitación a la hora de asumir la responsabilidad de la consecución del objetivo confiado, pues, como explica Nyquist: *"En ocasiones resulta apropiado rechazar la confianza [...]. Estos rechazos [prudentes] no son fallos de la confiabilidad propia, por el contrario, de hecho, uno puede mostrar confiabilidad al clarificar sus límites [...] a la hora de cuidar apropiadamente aquellos bienes que nos han sido confiados."*⁴⁵¹ Y concluye esta autora afirmando que *"uno no puede ser plenamente confiable si no está dispuesto a [comunicar y a] dar seguridad respecto de su confiabilidad."*⁴⁵² Karen Jones, atendiendo a una lógica similar, habla de la *"confiabilidad enriquecida"*⁴⁵³ que se daría cuando *alter* proactivamente traslada a *ego* su capacidad e intención de la medida en la que puede ser confiable en un determinado momento y situación; lo que no excluye que *alter* se esté engañando a sí mismo no menos de lo que por extensión lo está haciendo con *ego*. Cao también es muy claro a este respecto al subrayar que: *"La declaración de que yo confío en una persona significa que el individuo en cuestión es consciente de mis necesidades [...]."*⁴⁵⁴ Por su parte, Falcone y Castelfranchi, quienes consideran que la *"delegación, de la cual la confianza es la contrapartida mental"*⁴⁵⁵, es *"necesariamente una acción, el resultado de una decisión de confiar"*⁴⁵⁶, distinguen entre la delegación débil, la leve y la fuerte para identificar esta última con la consecuencia de una confianza informada: *"La delegación fuerte está basada en la conciencia de Y [alter] de la intención de X [ego] de beneficiarse de su acción; normalmente está basada en la adopción de Y [alter] del objetivo de X [ego] (por cualesquiera razones: amor, reciprocidad, interés común, ...), posiblemente tras alguna negociación (solicitud, oferta, ...) concluida con algún tipo de acuerdo y compromiso social."*⁴⁵⁷ Y aunque autores como Paul C. Bauer⁴⁵⁸ no

⁴⁵⁰ [...] the trusted person must understand the nature of the contingency between himself and the other if he is to behave appropriately. If he does not realize that one of his options would be catastrophic for the other, he cannot be expected to avoid it. Pearce, W. B. [(1973)], p. 13 (Traducción del autor)

⁴⁵¹ At times it is appropriate to refuse trust [...]. These [prudent] refusals are not failures of trustworthiness, however; in fact, one may exhibit trustworthiness by clarifying what one's limits are [while] caring properly for those goods with which one is entrusted. Nyquist, N. [(2002)], p. 11 (Traducción del autor)

⁴⁵² [...] one cannot be fully trustworthy if one is not disposed to give assurances of one's trustworthiness. Nyquist, N. [(2002)], p. 27 (Traducción del autor)

⁴⁵³ Es mejor aún si las personas que son receptivas a nuestra dependencia en ciertos ámbitos, además nos ayudan a identificarlos, emitiendo una señal sobre aquello a lo que están dispuestos o no en relación con una particular forma de dependencia respecto de personas como nosotros. A los que dan ese paso adicional en relación con nuestra dependencia respecto de ellos, son a los que denomino enriquecidamente confiables.

Better yet if people are not only responsive to our dependency in some domains but if they also help us by identifying themselves, by signaling that they are up for, or not up for, a particular kind of dependency from people like us. Those who take this further step in meeting us in our dependency I call the richly trustworthy. Jones, K. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 94 (Traducción del autor)

⁴⁵⁴ The declaration that I trust a person means that the individual in question is aware of my needs [...]. Cao, L. [(2015)], pp. 241-242 (Traducción del autor)

⁴⁵⁵ [...] trust is the mental counterpart of delegation [...]. Falcone, R. y Castelfranchi, C. [(2003)], p. 255 (Traducción del autor)

⁴⁵⁶ Delegation necessarily is an *action*, a result of a decision [...]. Falcone, R. y Castelfranchi, C. [(2003)], p. 256 (Traducción del autor)

⁴⁵⁷ *Strong delegation* is based on *y*'s awareness of *x*'s intention to exploit his action; normally it is based on *y*'s adopting *x*'s goal (for any reason: love, reciprocation, common interest, etc.), possibly after some negotiation (request, offer, etc.) concluded by some agreement and social commitment. Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 59 (Traducción del autor)

⁴⁵⁸ [...] diferentes posiciones existen respecto de si la definición de confianza debe incluir el hecho de que [...] en quien se confía ha de conocer la preferencia de quien confía [...]. Yo pienso que esto no debería ser un requerimiento.

[...] different positions exist on whether a trust definition should include the fact that [...] the trustee has to know the truster's preference [...]. I think this should not be a requirement. Bauer, P. C. [(2019)], p. 5 (Traducción del autor)

consideran necesaria la condición de informado por parte de *alter*, también Deutsch⁴⁵⁹, Kee y Knox⁴⁶⁰, McGeer y Pettit⁴⁶¹, Horsburgh⁴⁶², al igual que Baier, insisten en este aspecto, dado que, según esta última, “*el receptor de la confianza ha de disponer de la oportunidad de expresar su rechazo o aceptación de la confianza, al efecto de avisar a quienes confían si su confianza resulta ser inaceptable.*”⁴⁶³ En este mismo sentido concluyen Falcone y Castelfranchi que “*si Y [alter] no es consciente de o no acordó (al menos implícitamente) la confianza de X [ego], él [alter] no está realmente ‘traicionando’ a X [ego]*”⁴⁶⁴, en su caso.

14. A lo anterior se añade que el hecho de que *alter*, sabiendo que se confía en él, acepte, consienta o cuando menos no rechace esta circunstancia, le compromete a cumplir lo confiado. En este mismo sentido, Ripperger habla de un contrato implícito⁴⁶⁵ en base a la aceptación⁴⁶⁶, incluso tácita, de la arriesgada prestación previa de quien ha confiado. Y es

⁴⁵⁹ Entonces, cuando decimos que la persona I confía en que la persona II haga algo, nosotros asumimos implícitamente que II es conocedor de la confianza de I.

Thus, when we say that Person I trusts Person II to do something, we usually imply that II is aware of I's trust. Deutsch, M. [(1958)], p. 267 (Traducción del autor)

⁴⁶⁰ Es importante apuntar que ambos, P y O [, quien confía y en quien se confía], son conocedores del riesgo al que se expone P en su decisión de confiar. (“El riesgo” hace referencia a la posibilidad de que O puede –aunque no lo hará necesariamente– traicionar la confianza de P.) Esto es, P sabe que O puede traicionarle y O sabe que P ha confiado en él incluso ante dicho riesgo.

It is important to note that both P and O are cognizant of the *risk* to which P exposes himself in his decision to trust O. (“Risk” here refers to the possibility that O can –but not that he necessarily will– betray P's trust.) That is, P knows O can betray him and O knows that P has extended his (P's) trust even in the face of that risk. Kee, H. W. y Knox, R. E. [(1970)], p. 359 (Traducción del autor)

⁴⁶¹ [...] yo entenderé que estoy confiando en ti para hacer X en la medida que se cumplan tres condiciones. Primero, yo he de depositar mi confianza manifiestamente en ti: yo te haré saber con claridad que asumo que te comportarás de forma fiable para hacer X. Segundo, yo asumo que la manifestación expresa de mi confianza en ti será tomada en consideración por ti para elegir hacer voluntariamente X. Y tercero, la anterior premisa ayuda a explicar o reforzar mi confianza en ti.

[...] I will count as trusting you to do something X just insofar as three conditions are met. First, I manifestly rely on you to do X: I make clear to you my assumption that you will prove reliable in doing X. Second, I assume that the manifest fact of my reliance will weigh with you as a reason for choosing voluntarily to X. And third, this assumption helps to explain or reinforce my relying on you. McGeer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 15 (Traducción del autor)

⁴⁶² Una forma de fiarse de este tipo, es decir, una dirigida a incrementar la confiabilidad de la persona en la que se deposita, puede describirse como confianza terapéutica. [...] La confianza terapéutica en sentido amplio requiere que la persona en quien se confía sea consciente de las razones por las cuales se deposita confianza en él.

A reliance of this sort, i.e., one which aims at increasing the trustworthiness of the person in whom it is placed, may be described as a therapeutic trust. [...] Therapeutic trust in the full sense requires that the person trusted should be aware of the reasons for the trust which is placed in him. Horsburgh, H. J. N. [(1960)], p. 346 (Traducción del autor)

⁴⁶³ [...] muss der Vertrauensempfänger die Gelegenheit haben, seine Ablehnung oder Annahme des Vertrauens zu signalisieren, um etwa die Vertrauensgeber zu warnen, wenn ihr Vertrauen inakzeptabel ist. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 43 (Traducción del autor)

⁴⁶⁴ [...] if y is not aware of or did not (at least implicitly) agree about x's reliance and trust, he is not really ‘betraying’ x. Falcone, R. y Castelfranchi, C. (Editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y.) [(2001)], p. 68 (Traducción del autor)

⁴⁶⁵ Con la aceptación de la arriesgada prestación anticipada [que es la confianza] justifica aquel en quien se confía un contrato implícito entre él y quien confía, cuyo objeto es la satisfacción de la expectativa en la que se confía.

Mit der Annahme der riskanten Vorleistung begründet der Vertrauensnehmer einen impliziten Vertrag zwischen sich und dem Vertrauensgeber, dessen Gegenstand die Erfüllung der Vertrauenserwartung ist. Ripperger, T. [(1998)], p. 11 (Traducción del autor)

⁴⁶⁶ Ripperger añade a lo anterior el simultáneo reconocimiento a quien cumple lo confiado del derecho al “altruismo recíproco” por lo general mutuamente beneficioso. No estamos de acuerdo con este planteamiento, pero lo mencionamos por mor de la completitud:

Si aquel en quien se confía emplea recursos para la confirmación de la confianza en él depositada y con ello para el cumplimiento del contrato implícito, de la misma manera genera un derecho moral frente al quien confía de ser compensado por este último en algún momento futuro, esto es, de que se comporte de forma recíprocamente altruista y en una futura alternancia en la relación de confianza que cumpla él entonces también con la confianza.

Setzt der Vertrauensnehmer Ressourcen für die Erfüllung der Vertrauenserwartung und somit des impliziten Vertrags ein, so begründet er damit zugleich einen moralischen Anspruch gegen den Vertrauensgeber, ihn zu einem späteren Zeitpunkt für diesen Nutzen transfer zu kompensieren, d.h. sich reziprok altruistisch zu verhalten und das bei einer zukünftigen Umkehrung der Vertrauensbeziehung in ihn gesetzte Vertrauen ebenfalls zu honorieren. Ripperger, T. [(1998)], p. 161 (Traducción del autor)

que la confianza fallida puede conllevar consecuencias comparables al incumplimiento de una promesa, tal y como lo describe Hume: “*Cuando un hombre dice prometer algo, expresa su resolución de cumplirlo; y con ello, al hacer uso de este tipo de palabras, se expone a sí mismo al castigo de que no se confíe en él nunca más si fallase.*”⁴⁶⁷ A la postre, no es tan diferente la gratitud y la decepción que se experimentan, respectivamente, ante la promesa cumplida o incumplida, que las que se sienten, en su caso, frente a la confianza razonada confirmada o fallida.

15. La persona informada en quien se confía asume la posibilidad de un coste de oportunidad y / o riesgo, pues no responder positivamente a la confianza anteponiendo el interés propio sobre el de quien confía, aislando este hecho concreto de cualquier otra consideración, resulta ser habitualmente la opción inmediatamente más ventajosa para *alter* como consecuencia tanto de los recursos empleados o el lucro cesante asociados a la consecución del objetivo que le ha sido confiado como del conflicto de interés –de muy variable intensidad– que se le puede plantear. Cao lo expresa en comparables términos: “*La declaración de que yo confío en una persona significa [...] que ella está dispuesta a asumir un cierto riesgo en relación con su propio bienestar para proteger mis intereses.*”⁴⁶⁸ De aquí la consideración de posiblemente onerosa para aquel en quien se confía razonadamente que se atribuye a la conducta esperada. Si bien lo anterior no presupone irracionalidad alguna en *alter*, sino la presunción de que, llegado el caso, prevalecerán en su criterio a la hora de conducirse confiablemente otro tipo de motivaciones sobre su propio interés sin necesariamente ignorarlo.

16. En el contexto de la relación diádica intra-organizacional, la confianza razonada se desarrolla en base a un proceso camino-dependiente. Tanto la confianza fallida, bien sea decepcionada involuntariamente o defraudada intencionadamente, como la confirmada en la interacción, pueden llevar a *ego* a revisar con el paso del tiempo –en el devenir de la relación– y el devenir de las circunstancias, tal y como se ilustrará al final de este capítulo, el nivel de confiabilidad situacional atribuido a *alter*. Flores y Salomon corroboran de la siguiente manera la consideración de proceso atribuida a la confianza:

La confianza es un aspecto dinámico de las relaciones humanas. Es un proceso continuo que debe ser iniciado, mantenido, a veces restaurado y continuamente autenticado. [...] la confianza es una práctica social, definida por elecciones. Siempre es relacional: A confía en B (que haga C, D, E). [...] Aunque continuaremos utilizando la palabra [confianza], sería

Las ventajas del comportamiento recíprocamente altruista resultan del hecho de que la utilidad de una acción altruista para el beneficiado por ella suele ser por lo general mayor que el coste correspondiente para el agente, por lo que su correspondencia –de forma análoga a una seguridad en la reciprocidad– conduce a largo plazo a un incremento en la utilidad de ambos.

Die Vorteile reziprok altruistischen Verhaltens resultieren aus der Tatsache, dass der Nutzen einer altruistischen Handlung für den Begünstigten in der Regel höher ist als deren Kosten für den handelnden Akteur, so dass deren Erwidmung –analog einer Versicherung auf Gegenseitigkeit– langfristig zu einem beidseitigen Nutzenzuwachs führt. Ripperger, T. [(1998)], p. 161 (Traducción del autor)

⁴⁶⁷ When a man says he promises anything, he in effect expresses a resolution of performing it; and along with that, by making use of this form of words, subjects himself to the penalty of never being trusted again in case of failure. Hume, D. [1739-1740(2002)], THN, BIII, PII, Sect.V (Traducción del autor)

⁴⁶⁸ The declaration that I trust a person means that [...] is willing to take some risk regarding his/her own welfare to protect my interests. Cao, L. [(2015)], pp. 241-242 (Traducción del autor)

*mejor considerarla como “confiando”, como una actividad, una decisión, un verbo transitivo, no un nombre.*⁴⁶⁹

Adicionalmente, resulta oportuno recordar las implicaciones de la camino-dependencia de la mano de John D. Sterman, que por lo demás resultan aplicables al caso que nos ocupa:

*La camino-dependencia es un patrón de conducta en el cual el equilibrio último depende de las condiciones iniciales y de perturbaciones aleatorias a medida que el sistema evoluciona. En un sistema camino-dependiente, sucesos pequeños e impredecibles al inicio de la historia del sistema pueden resultar decisivamente determinantes respecto de su destino final. [...] Incluso cuando todos los caminos resultan inicialmente igual de atractivos, la simetría se rompe debido al ruido microscópico y a las perturbaciones externas. Los procesos de feedback positivos⁴⁷⁰ entonces amplifican estas pequeñas diferencias iniciales hasta que alcanzan un significado macroscópico. Una vez que un diseño dominante o estándar ha emergido, los costes de cambio resultan prohibitivos, por lo que el equilibrio se autoimpone: el sistema se ha bloqueado.*⁴⁷¹

En definitiva, aunque aplicado a nuestro particular entendimiento de la confiabilidad situacional y de la confianza razonada, coincidimos con Graham Dietz cuando afirma a este respecto que considera “*la confianza como un proceso ‘universal y multiforme’ [...] la secuencia y dinámica es universal, pero las preferencias idiosincrásicas de las personas, las influencias y las condiciones externas localizadas, conforman el contenido y el proceso en cada una de sus fases.*”⁴⁷²

17. La confianza razonada en el contexto de la relación diádica intra-organizacional se ha de presumir pública por defecto. En el sentido de que tiende a trascender en menor o mayor medida y habitualmente con rapidez al entorno de ambas partes dentro de la organización. En palabras de Burt y Knez: “*La confianza es interpersonal pero raramente privada. [...] Aquello que produce la confianza entre dos personas ahora involucra a terceras partes.*”⁴⁷³ Se ha de tener por tanto presente que, en la medida que el aparente nivel de confianza entre dos personas es directamente observado o inferido, este impacta tanto en la respectiva reputación de confiado –en el mejor sentido de la palabra– y confiable de *ego* y *alter*, respectivamente, como en las consideraciones de terceros miembros de la organización en su comunicación⁴⁷⁴ e interacción con cada uno de los integrantes de la relación diádica. La

⁴⁶⁹ Trust is a *dynamic aspect of human relationships*. It is an ongoing process that must be initiated, maintained, sometimes restored and continuously authenticated. [...] trust is a social practice, defined by choices. It is always relational: A trust B (to do C, D, E). [...] Although we will continue to use the word, it might better be thought of as “trusting,” an activity, a decision, a transitive verb, not a noun. Flores, F. y Solomon, R. C. [(1998)], p. 206 (Traducción del autor)

⁴⁷⁰ El feedback positivo significa un proceso que se retroalimenta, y un feedback negativo significa uno que se autocorrigie.

Positive feedback denotes a self-reinforcing process, and negative feedback denotes a self-correcting one Sterman, J. D. [(2000)], p. 14 (Traducción del autor)

⁴⁷¹ Path dependence is a pattern of behavior in which the ultimate equilibrium depends on the initial conditions and random shocks as the system evolves. In a path-dependent system, small, unpredictable events early in the history of the system can decisively determine its ultimate fate. [...] Even when all paths are initially equally attractive, the symmetry is broken by microscopic noise and external perturbations. Positive feedback processes then amplify these small initial differences until they reach macroscopic significance. Once a dominant design or standard has emerged, the costs of switching become prohibitive, so the equilibrium is self-enforcing: the system has locked in. Sterman, J. D. [(2000)], p. 350 (Traducción del autor)

⁴⁷² [...] I see trust as a ‘universal variform’ process [...]: the sequence and dynamic is universal, but people’s idiosyncratic preferences and influences and localised external conditions shape the content and process at each stage. Dietz, G. [(2011)], p. 219 (Traducción del autor)

⁴⁷³ Trust is by definition interpersonal but rarely private. [...] What produces trust between two people now involves third parties. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 69 (Traducción del autor)

⁴⁷⁴ [...] las historias que cuentan terceras partes sobre pasadas interacciones entre *ego* y *alter* están sesgadas hacia historias consistentes con su visión de la vinculación entre *ego* y *alter* [para mantener y reforzar la relación con *ego* de esta tercera

visibilidad y el conocimiento directo o indirecto de la existencia de la confianza contribuye de igual manera, salvo excepciones y responde o no con precisión a la realidad, a retroalimentar su desarrollo⁴⁷⁵, según Burt y Knez, también mediante el refuerzo de las expectativas que de la confianza de *ego* y de la confiabilidad de *alter* tiene el entorno. Circunstancia esta, que no les debiera pasar a ambos inadvertida, tan poco como el hecho de que la reputación de cada uno de ellos en este contexto puede condicionar el potencial alcance y valor de sus relaciones futuras con otros miembros de la organización.



Diagrama 3

Pregunta del fiscal al acusado:

¿Cómo pudo estafar a esta buena gente que confió en Ud.?

Respuesta del acusado: ¡No puedes estafar a quienes no confían en ti!

parte]. La murmuración de las terceras partes sirve así para reforzar las relaciones existentes, haciendo sentirse a *ego* y a *alter* más seguros de su confianza (o desconfianza) en el otro.

[...] third parties telling stories about past interactions with *ego* and *alter* are biased toward stories consistent with their view of the existing *ego-alter* tie [to sustain and strengthen their relationship with *ego*]. Third-party gossip thus serves to reinforce existing relations, making *ego* and *alter* more certain of their trust (or distrust) in one another. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 83-84 (Traducción del autor)

⁴⁷⁵ Conexiones indirectas a través de comunes amigos y conocidos hacen que la [...] conducta sea más pública, lo cual incrementa la importancia de la reputación, teniendo como consecuencia que *ego* y *alter* sean más cuidadosos de la imagen cooperativa que despliegan, lo cual a su vez aumenta la probabilidad de la cooperación y la confianza entre ellos.

Indirect connections through mutual friends and acquaintances make [...] behavior more public, which increases the salience of reputation, making *ego* and *alter* more careful about the cooperative image they display, which increases the probability of *ego-alter* cooperation and trust. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 73 (Traducción del autor)

*“Confía en mí. Sólo en mí. Cierra tus ojos.
Confía en mí ...” cantaba la serpiente Kaa.*⁴⁷⁶

V.3. La Confianza Personal Incondicional y Otros Casos Particulares

El origen y atribución de la confianza en el sentido personal e incondicional del término remite fundamental, sino exclusivamente, a quién es la persona en la que se confía: al estrecho vínculo emocional, presumiblemente correspondido, de *ego* hacia *alter*. Uno de sus más originales intentos de justificación lo aporta Daniel Quinn al opinar que: *“Hay momentos en los que hay que confiar ciegamente, al igual que hay momentos en los que no. La sabiduría consiste en ser capaz de diferenciar entre ambos.”*⁴⁷⁷ Aunque, considerándola detenidamente, esta ambigua argumentación fracasa en su objetivo, pues o bien considera circunstancial a la confianza ciega –también descrita, ocasionalmente, como generalizada– haciendo referencia a una misma persona, lo cual resulta contradictorio, o, alternativamente y refiriéndose a diversas personas, a lo más que alcanza es a recomendar no confiar ciegamente en todas ellas.

Hasta tal punto pudiera estar asumido el habitual entendimiento de la confianza como confianza ciega, que José Andrés Murillo se ve en la necesidad de identificar y renombrar a la *“confianza verdadera”*⁴⁷⁸ para diferenciarlas entre sí, describiendo este autor a esta última como *“activa y comprometida consigo misma y con las condiciones que la hacen posible. Por eso la llamo confianza lúcida.”*⁴⁷⁹

Sorprende la afirmación de Schoorman, Wood y Breuer, en el sentido de que *“la relación de cada cual con Dios se describe mejor como confianza ciega”*⁴⁸⁰, pues implica, en última instancia, la incompatibilidad de la fe y la razón. Desde el más respetuoso desacuerdo, la comparación nos parece cuando menos confusa por no entrar en consideraciones filosóficas y teológicas que nos desviarían de nuestro análisis. No obstante, sí queremos dejar constancia de la siguiente exhortación de Clemente de Alejandría en la que se puede reconocer una estructura –en clara sintonía con el Gorgias⁴⁸¹ de Platón– que, guardando la debida proporción, recuerda a la de las tres cualidades de *alter* esperadas por *ego*:

El divino Pedagogo [Jesucristo] merece toda nuestra confianza, porque está adornado de tres preciadísimos dones: de ciencia, de benevolencia y de franqueza. De ciencia, porque es la sabiduría del Padre: “toda sabiduría procede del Señor, y permanece en Él eternamente” [(Ecle. 1, 1)]; de franqueza, porque Él es Dios y Creador: “todas las cosas fueron hechas por Él, y, sin Él, nada fue hecho” [(Jn. 1, 9)]; de benevolencia, porque se ha

⁴⁷⁶ Película de Walt Disney Pictures *El Libro de la Selva* [(1967)] basada en el libro de Rudyard Kipling [(1893)] con el mismo título.

⁴⁷⁷ There are indeed times when one should trust blindly, just as there are times when one should not. Wisdom consists in being able to tell the one from the other. Quinn, D. [(2002)], p. 257 (Traducción del autor)

⁴⁷⁸ Es verdad que conceptualmente podríamos llamarla simplemente confianza, confianza en su sentido más fuerte, puesto que estoy convencido de que la confianza verdadera es siempre lúcida. Pero como suele confundirse la confianza con la confianza ciega, será necesario hacer esta distinción. Murillo, J. A. [(2012)], p. 208

⁴⁷⁹ Murillo, J. A. [(2012)], p. 208

⁴⁸⁰ [...] one's relationship with God is best described as blind trust. Schoorman, F. D., Wood, M. M. y Breuer, C. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 19 (Traducción del autor)

⁴⁸¹ Observo, en efecto, que para saber si un alma está bien o mal es preciso poseer tres cualidades que tú reúnes: la ciencia, la bondad y la franqueza. Platón, p. 61

*entregado a sí mismo como víctima única por nosotros: “El buen pastor da su vida por sus ovejas” [(Jn. 10, 11)], y Él, efectivamente, la dio.*⁴⁸²

Conviene también precisar que la confianza personal incondicional no está relacionada con el abstracto concepto de la “*confianza social*”⁴⁸³, es decir, con la menor o mayor disposición a confiar de forma generalizada en los desconocidos o “*la alta expectativa, por defecto, respecto de la benevolencia humana*”⁴⁸⁴, según Toshio Yamagishi. No obstante, la idea de la confianza generalizada cuenta, desde distintas perspectivas, con numerosos defensores, tales como: el propio Yamagishi, quien la atribuye al positivo efecto de la inteligencia social⁴⁸⁵ que permite detectar⁴⁸⁶ la confiabilidad, lo cual lleva a confiar con mejor criterio y ayuda a poner en valor la confiabilidad propia frente a los demás – “*la confianza general puede ser tratada como un subproducto de la adquisición de la inteligencia social*”⁴⁸⁷; Peter Thisted y René Bekkers cuando afirman que “*la confianza, como otros rasgos humanos, [...] puede estar determinada por diferencias genéticas*”⁴⁸⁸; Rotter en base a las expectativas generalizadas⁴⁸⁹ que, según este autor, desarrollan las personas debido tanto a su educación como a la extrapolación de sus experiencias tempranas relacionadas con la confianza; Mayer, Davis y Schoorman al hacer referencia a la “*inherente propensión a confiar*”⁴⁹⁰ antes de disponer de información alguna sobre *alter*; y Nooteboom con su “*confianza generalizada ‘delgada’ basada en normas generales*”⁴⁹¹, entre muchos otros autores. Todo lo cual llevaría, supuestamente, a ciertas personas a formar una difusa y más

⁴⁸² *Paedagogus* 1, 97, 3

⁴⁸³ La confianza social es un concepto que captura la noción de que la persona A confía, y punto. [...] Aunque se la denomina de diferente manera por distintos investigadores, la confianza social es la idea de que algunas personas tienen puntos de partida en los cuales confían o no en los desconocidos en cualesquiera asuntos [...].

Social trust is a concept that captures the notion that person A trusts, period. [...] Although given different names by different scholars, social trust is the idea that some people have baseline starting points at which they trust or do not trust strangers for any number of matters [...]. Robbins, B. G. [(2018)], p. 4 (Traducción del autor)

⁴⁸⁴ [...] a high level of general trust or high “default” expectations of human benevolence [...]. Yamagishi, T. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 141 (Traducción del autor)

⁴⁸⁵ [...] la inteligencia social o la habilidad de funcionar con éxito en situaciones interpersonales [y] de entender los estados internos propios y ajenos y a utilizar ese entendimiento en las situaciones sociales.

[...] social intelligence or the ability to function successfully in interpersonal situations [and] to understand own and other people’s internal states and use that understanding in social situations. Yamagishi, T. [(2011)], pp. 124-125 (Traducción del autor)

⁴⁸⁶ Si alguien desarrolla la inteligencia social y aprende a detectar la confiabilidad en las otras personas con las cuales uno desearía relacionarse, uno puede disfrutar el resultado de grandes oportunidades fuera de las propias relaciones de compromiso y sin ser ni engañado ni explotado.

If one develops social intelligence and learns to detect trustworthiness in other people with whom one would like to have relationships, one can enjoy the fruit of great opportunities outside one’s commitment relationships without being deceived or exploited. In such a social environment, developing social intelligence yields great benefit. Yamagishi, T. [(2011)], p. 127 (Traducción del autor)

⁴⁸⁷ [...] general trust can be treated as a by-product of acquiring social intelligence. Yamagishi, T. [(2011)], p. 130 (Traducción del autor)

⁴⁸⁸ Like other human traits, trust can be innate (i.e., shaped by genetic differences) [...]. Thisted, P. y Bekkers, R. (Editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T.) [(2017)], p. 78 (Traducción del autor)

⁴⁸⁹ La confianza personal es definida aquí como una expectativa [...] las expectativas son generalizadas y constituyen una característica de la personalidad relativamente estable.

Interpersonal trust is defined here as an expectancy [...] expectancies are generalized and constitute a relatively stable personality characteristic. Rotter, J. B. [(1980)], p. 444 (Traducción del autor)

⁴⁹⁰ La propensión a confiar se propone como un factor estable de la relación diádica que afectará la probabilidad de una parte a confiar. Las personas difieren en su inherente propensión a confiar. La propensión puede considerarse como una voluntad general a confiar en otros. La propensión influirá en cuánto confiaremos en otro antes de disponer de información sobre esta persona.

Propensity to trust is proposed to be a stable within-party factor that will affect the likelihood the party will trust. People differ in their inherent propensity to trust. Propensity might be thought of as the general willingness to trust others. Propensity will influence how much trust one has for a trustee prior to data on that particular party being available. Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], p. 715 (Traducción del autor)

⁴⁹¹ With strangers our starting point is ‘thin’ generalized trust based on general norms [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 194 (Traducción del autor)

ilusoria⁴⁹² que optimista⁴⁹³ expectativa respecto de la competencia, honesta disposición y positiva actitud de los desconocidos –una “*elevada fe en la humanidad*”⁴⁹⁴ en palabras de Harjinder Gill, Kathleen Boies, Joan E. Finegan y Jeffrey McNally– y, en particular, con relación a su presunta confiabilidad, que podría llegar a consolidarse como un rasgo estable de la personalidad. Esta tendencia se manifestaría, dependiendo del autor, con carácter general o selectivamente⁴⁹⁵ en situaciones muy ambiguas, novedosas o con muy escasa y / o poco estructurada información disponible sobre aquel en quien se espera poder confiar, predisponiendo así a algunas personas a confiar inicialmente hasta el fallo, en vez de a hacerlo de forma razonada. Esta idea queda reflejada de forma un tanto pintoresca en el proverbio japonés⁴⁹⁶ que afirma que nunca nos encontraremos con un diablo al ir por el mundo⁴⁹⁷, aunque como en materia de proverbios siempre hay para todos los gustos, también hay otro de la misma proveniencia que recomienda considerar a cualquiera como a un ladrón⁴⁹⁸. Teniendo en cuenta que todo lo anterior se sitúa fundamentalmente al margen de la lógica de la confianza razonada, no consideramos esta disposición significativa en el marco de la relación diádica intra-organizacional, sin negar por ello la naturaleza necesariamente subjetiva y no exenta de ciertas connotaciones emocionales⁴⁹⁹ de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter*. Como tampoco entramos a valorar, más allá del fenómeno de la proyección social que lleva a esperar de los demás la conducta propia, la circunstancia de que las personas que más tienden a confiar –sin tener por ello que llegar a ser crédulos en exceso– son las más propensas a mostrar comportamientos confiables⁵⁰⁰ y viceversa⁵⁰¹⁵⁰², a la vez que son, según Yamagishi, “*más sensibles [...]*

⁴⁹² Aquí es importante distinguir el optimismo del pensamiento ilusorio. El pensador ilusorio realmente piensa que las cosas son distintas de lo que son. El pensamiento ilusorio no es por su propia naturaleza una estrategia cognitiva racional, mientras que el optimismo no implica esta irracionalidad. El pensamiento ilusorio es una actitud similar a la convicción y puede conducir, al menos temporalmente, a una especie de alegría. Pero también puede decirse que es irracional pues implica basar las convicciones en evidencia no adecuada e ignorar evidencia en contrario.

Here it is important to distinguish optimism from wishful thinking. The wishful thinker really does think that things are other than they are. Wishful thinking is by its very nature not a rational cognitive strategy, whereas optimism involves no such irrationality. Wishful thinking is a belief-like attitude, and it can lead at least temporarily to a kind of cheerfulness. But it can also be said that it is irrational since it involves founding beliefs on inadequate evidence and ignoring contrary evidence. Michael, M. y Caldwell, P. (Editado por Benator, D.) [(2004)], p. 389 (Traducción del autor)

⁴⁹³ [La idea de la confianza generalizada] suena más a optimismo respecto de la disposición a cooperar de mis compañeros que a confianza en ellos. [...] Por supuesto, dicho optimismo generalizado es de algún valor siempre y cuando los demás sean relativamente confiables.

[The idea of generalized trust] sounds more like optimism about the cooperativeness of my fellows than trust in them. [...] Of course, such generalized optimism is of value only if others are relatively trustworthy. Hardin, R. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], pp. 284-285 (Traducción del autor)

⁴⁹⁴ [...] cuando las personas tienen una elevada fe en la humanidad (alta propensión a confiar) [...].

[...] when individuals have a high faith in humanity (high propensity to trust) [...]. Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E. y McNally, J. [(2005)], p. 298 (Traducción del autor)

⁴⁹⁵ Específicamente, la propensión a confiar correlacionó positivamente con la intención a confiar cuando la información sobre la confiabilidad del compañero de trabajo era ambigua, y no correlacionó con la intención de confiar cuando la información sobre la confiabilidad era clara.

Specifically, propensity to trust correlated positively with intention to trust when information about the trustworthiness of the coworker was ambiguous and did not correlate with intention to trust when information about the trustworthiness was clear. Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E. y McNally, J. [(2005)], p. 297 (Traducción del autor)

⁴⁹⁶ Yamagishi, T. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 121 (Traducción del autor)

⁴⁹⁷ Wataru seken ni oni ha nai. (Traducción de Toshio Yamagishi)

⁴⁹⁸ Hito wo mitara dorobo to omoe. (Traducción de Toshio Yamagishi)

⁴⁹⁹ Las personas que experimentan un mayor estado de ánimo positivo [...] puede que hayan utilizado estos estados de ánimo positivos como un atajo heurístico para asumir que la confianza estaba justificada [...]. Por el contrario, el estado de ánimo negativo de las personas probablemente activó en mayor medida un procesamiento en profundidad [...].

Individuals who experienced greater positive moods [...] may have used those positive moods as a heuristic shortcut to assume trust was warranted [...]. Conversely, the negative mood of individuals likely prompted more in-depth processing [...]. Stokes, C. K., Lyons, J. B. y Schneider, T. R. (Editado por Stanton, N. A.) [(2011)], p. 60 (Traducción del autor)

⁵⁰⁰ Los estudios analizados sugieren claramente que los que confían mucho es más probable que actúen moralmente que los que confían poco.

The studies already reviewed clearly suggest that the high truster is more likely than the low truster to act morally. Rotter, J. B. [(1980)], p. 4 (Traducción del autor)

a la información relacionada con la confianza de los demás y más precisas a la hora de evaluar su confiabilidad.”⁵⁰³

La confianza personal incondicional mencionada al inicio, calificada por Shapiro, Sheppard y Cheraskin como “*confianza basada en la identificación*”⁵⁰⁴ y desarrollada por autores como Lewicki y Bunker, responde a una interpretación extrema de la benevolencia relacional esperada que desplaza cualquier otra consideración resultando impermeable a la información y a los hechos que la contradicen. Esta afinidad y afecto de *ego* hacia *alter*, no necesariamente correspondidos, pero –y aquí radica un aspecto crucial– asumidos de forma más o menos consciente como tal por quien confía, reafirman en *ego* la convicción respecto de la benevolencia relacional que hacia él presumiblemente albergaría *alter*. Un estado de cosas que en la relación diádica se ve acompañado por una supuesta alineación de intereses, además de por la certeza en “*el entendimiento de lo que cada parte ha de hacer para sustentar la confianza del otro*”⁵⁰⁵:

*[La confianza basada en la identificación] remite a la completa empatía con los deseos e intenciones de la otra parte. A este [...] nivel, la confianza existe porque [quien confía] entiende efectivamente, está de acuerdo, empatiza con, y comparte [y asume como propios] los valores del otro debido a la conexión emocional entre ambos y por tanto puede actuar por el otro.*⁵⁰⁶

Y ello hasta el punto de que, también según Lewicki y Bunker, cuando se da efectivamente por ambas partes, se alcanza “*una completa identificación [...] desarrollándose una identidad colectiva.*”⁵⁰⁷ Por su lado, Dietz y Den Hartog incorporan a su propuesta la de Lewicki y Bunker y pasan a denominar “*confianza completa*”⁵⁰⁸ a la confianza basada en la identificación de los anteriores autores, tipos de

⁵⁰¹ Los sujetos que confían cuando han de elegir entre confiar o no es más probable que sean confiables incluso cuando pueden ganar no siendo confiables; lo contrario también sucede en el caso de sujetos que eligen sospechar en vez de confiar. Subjects who are trusting when they have to choose between trusting or not trusting are very likely to be trustworthy even when they can gain by being untrustworthy; the reverse holds true for subjects who choose to be suspicious rather than trusting. Deutsch, M. [(1958)], p. 278 (Traducción del autor)

⁵⁰² Los sujetos tienden a ser confiados y confiables o a sospechar y a no ser confiables en esta esencialmente ambigua situación con terceros desconocidos.

The Ss tend to be trusting and trustworthy or suspicious and untrustworthy in this essentially ambiguous situation with unknown others. Deutsch, M. [(1960a)], p. 139 (Traducción del autor)

⁵⁰³ [...] high trusters are more sensitive than distrusters to trust-related information, and more accurate in judging the trustworthiness of others. Yamagishi, T. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 139 (Traducción del autor)

⁵⁰⁴ Identification-based trust. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. [(1992)], p. 371 (Traducción del autor)

⁵⁰⁵ Un corolario de esta forma de actuar de cada uno por el otro en el caso de la confianza basada en la identificación es, que a medida que el conocimiento y la identificación se desarrollan, cada parte no sólo conoce y se identifica con la otra, sino que llega a entender lo que ha de hacer para sustentar la confianza del otro.

A corollary of this acting for each other in identification-based trust is that as both knowledge and identification develop, a party not only knows and identifies with the other but comes to understand what the party herself must do to sustain the other's trust. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. [(1995)], p. 151 (Traducción del autor)

⁵⁰⁶ [The identification-based trust] is based on a complete empathy with the other party's desires and intentions. At this [...] level, trust exists because each party effectively understands, agrees with, empathizes with, and takes on the other's values because of the emotional connection between them and thus can act for the other. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 119 (Traducción del autor)

⁵⁰⁷ In cases of complete identification [...] a collective identity develops. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. [(1995)], p. 155 (Traducción del autor)

⁵⁰⁸ Confianza completa: Finalmente, el enorme afecto y completa unidad de propósito descrita en la “*confianza basada en la identificación*” [...] es tal, que ambas partes asumen una identidad común y cada parte puede representar los intereses de la otra con total fiabilidad.

Complete trust: Lastly, the overwhelming affection and complete unity of purpose described in “*identification-based trust*” [...] is such that both parties assume a common identity, and each party can represent the other's interests with their full confidence. Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], pp. 563-564 (Traducción del autor)

confianza que pueden equipararse a su vez a la “*confianza incondicional*”⁵⁰⁹ basada en la identificación mutua de Gareth R. Jones y George.

Un planteamiento este que no es comparable con la evaluación de la confiabilidad de *alter* basada en el valor que se supone este atribuye a la continuidad de la relación⁵¹⁰ con *ego*. Tal y como lo ilustra Russel Hardin con el concepto de “*interés encapsulado*”, que ya ha sido comentado y que este autor precisa afirmando que si “*actuando en tu propio interés sucede que también sirves a los nuestros [y] no sabiendo nada más sobre tus intenciones, podemos tener una cierta seguridad respecto de tus acciones, pero no se nos puede decir que confiamos en ti.*”⁵¹¹ En definitiva, no es lo mismo que estando yo muy interesado en nuestra relación no sea capaz de considerar la posibilidad de que tú lo estés menos, que el que crea tener buenas razones para pensar que tú lo estás con independencia de la medida en que yo lo esté.

Llevada al extremo, la confianza personal incondicional es una emoción insuficientemente mediada por la razón, puesto que la evaluación de la confiabilidad resulta gravemente obstaculizada, cuando no impedida, por la exclusiva o predominante consideración de la identidad de la persona en quien se confía, la naturaleza de dicha relación y la extrema benevolencia relacional de *alter* esperada por *ego* que supuestamente se derivaría de las anteriores. Tal es así, que Nooteboom advierte que: “*La confianza y la desconfianza se convierten en patológicas cuando se ciegan en el sentido de ser incondicionales, esto es, cuando no admiten o persistentemente ignoran o niegan la evidencia que pudiera contradecirlas. [...] La confianza patológica invita al desastre, pero lo ignora o lo niega.*”⁵¹² Bluhm indirectamente la describe, sin ánimo de trivializar el caso, como una lógica “*acionarap*”⁵¹³ – inversa al razonamiento paranoico. Lo cual recuerda a una grave reflexión de Williamson respecto de

⁵⁰⁹ La confianza incondicional [...] caracteriza una experiencia de la confianza que comienza cuando [...] los valores compartidos estructuran la situación social y se convierten en el vehículo principal por medio del cual estas personas experimentan la confianza. Mediante la confianza incondicional la confiabilidad de cada parte está asegurada, sobre la base de la fiabilidad en los valores del otro que está soportada por la evidencia empírica derivada de repetidas interacciones [...]. También se incrementa el afecto a medida que los estados de ánimo y emociones positivas refuerzan los lazos afectivos entre las partes y la experiencia de la confianza. Entonces, cuando la confianza incondicional se encuentra presente, las relaciones se convierten en significativas y frecuentemente conllevan un sentimiento de mutua identificación.

Unconditional trust [...] characterizes an experience of trust that starts when [...] shared values now structure the social situation and become the primary vehicle through which those individuals experience trust. With unconditional trust each party's trustworthiness is now assured, based on confidence in the other's values that is backed up by empirical evidence derived from repeated behavioral interactions [...]. Also, positive affect increases as positive moods and emotions strengthen the affective bonds between parties and bolster the experience of trust. Thus, when unconditional trust is present, relationships become significant and often involve a sense of mutual identification. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], pp. 536-537 (Traducción del autor)

⁵¹⁰ Cualesquiera expectativas [respecto de tu confiabilidad] que yo tenga están basadas en mi entendimiento (quizá equivocado) de tus intereses específicamente respecto de mí.

Any expectations I have [regarding your trustworthiness] are grounded in an understanding (perhaps mistaken) of your interests specifically with respects to me. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 (Traducción del autor)

⁵¹¹ [...] while acting in your own interests, you happen also to serve ours. If we know this and no more about your intentions, we can be confident of your actions, but we cannot be said to trust you. Hardin, R. [(2006)], p. 17 (Traducción del autor)

⁵¹² Trust and mistrust become pathological when they become blind in the sense of being unconditional, that is when they disallow or persistently ignore or negate evidence that would contradict them. [...] Pathological trust invites disaster but ignores or negates it. Nooteboom, B. [(2002)], pp. 207-208 (Traducción del autor)

⁵¹³ Se espera que [sus hermanos de sangre] “confíen” en él y le apoyen con independencia de las circunstancias y de las apariencias externas. Esta lógica es la inversa del razonamiento paranoico. (Si estos temas fueran menos serios, este tipo de lógica podría ser etiquetada como “acionarap”, que es paranoico escrito al revés).

His [blood brothers] are expected to “trust” him and stand by him regardless of the circumstances, regardless of external appearances. This logic is the reverse of paranoid reasoning. (If the issues were less serious, this type of logic could be labelled “dionarap”, which is paranoid spelled backwards.) Bluhm, L. H. [(2002)], p. 337 (Traducción del autor)

la confianza en general y que nosotros consideramos exclusivamente aplicable a la confianza personal incondicional, en el sentido de que *“es la materia de la que está hecha la tragedia.”*⁵¹⁴

Ante la incertidumbre de la conducta ajena, la evaluación de la confiabilidad situacional se ve así desplazada, de forma no siempre del todo consciente, por el anhelo de contar, por expresarlo en términos neutros, con un agente perfecto. Difícilmente puede hablarse en relación con la confianza personal incondicional de algo que se ofrece, pues sería más preciso decir que se asume sin deliberación previa; salvo que, además, concurra la circunstancia de la negación de evidencias que en condiciones normales invitarían al escepticismo, pues entonces sería más apropiado calificarla de autoengaño. Un enfoque que responde a las características atribuidas por Williamson a la confianza personal *–“la ausencia de monitorización, la predilección favorable o por el perdón y la discrecionalidad [la no sujeción de la relación a los incentivos del mercado]”*⁵¹⁵⁵¹⁶–, pero en una versión superlativa y que también subyace al obstinado sostenimiento de una confianza injustificada característica de la pretendidamente autoprofética *“confianza militante”*⁵¹⁷ de Pereda. Lo que recuerda a la tercera y última secuencia en el desarrollo de la confianza, identificada por Rempel, Holmes y Zanna en las relaciones románticas entre adultos, basada en las atribuciones de motivos e intenciones a la pareja; tras la predictibilidad –consistencia en la conducta habitual– y la fiabilidad –honestidad y empatía–: *“la fe [que] refleja la seguridad emocional que permite a los individuos ir más allá de la evidencia disponible y sentir, con seguridad, que su pareja responderá de forma positiva y atenta con independencia de las vicisitudes de un futuro incierto.”*⁵¹⁸

La benevolencia relacional esperada del resto de integrantes de una organización es improbable que responda a la intensidad emocional requerida por la confianza personal incondicional, puesto que habitualmente la identificación personal entre *ego* y *alter* será moderada y su alcance principalmente circunscrito al ámbito profesional – un sentimiento experimentado, por ambas partes y en el mejor de los casos, de forma imprecisa y fluctuante en el rango relacional delimitado por los extremos del amigo y el extraño, parafraseando⁵¹⁹ a Lorenz.

Y no debemos dar por concluido este apartado sin tratar, aunque sea brevemente, el fenómeno de la confianza personal incondicional traicionada. No tanto porque opinemos que sea algo que encaje sin más en la normalidad de la vida organizativa donde, como decíamos antes, se espera que el vínculo emocional esperado y real entre *ego* y *alter* sea moderado, sino porque una reacción emocional extrema de esta naturaleza tampoco puede descartarse por improbable que parezca resultar. A este fin puede ser útil recurrir orientativamente al modelo propuesto por Robinson, Dirks y Hakan Ozcelik, en el cual se diferencia entre una primera fase en la que se evalúa la naturaleza del fallo

⁵¹⁴ Such trust is also the stuff of which tragedy is made. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 484 (Traducción del autor)

⁵¹⁵ [...] discreteness, that is to say that the relationship is not subject to market incentives. Vos, H. y Wielers, R. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 80 (Traducción del autor)

⁵¹⁶ Personal trust is therefore characterized by (1) the absence of monitoring, (2) favourable or forgiving predilections, and (3) discreteness. Williamson, O. E. [(1993a)], pp. 483-484 (Traducción del autor)

⁵¹⁷ Lo que puede llamarse “confianza militante” consiste en la decisión de una o varias personas de enfáticamente confiar para restablecer la confianza cuando esta, de manera implícita o explícita, se ha roto. En la confianza militante, pues, se procura usar la confianza como una forma de profecía que busca su propio cumplimiento: la confianza como motor que genera confianza. Pereda, C. [(2009)], p. 72

⁵¹⁸ Thus faith reflects an emotional security on the part of individuals, which enables them to go beyond the available evidence and feel, with assurance, that their partner will be responsive and caring despite the vicissitudes of an uncertain future. Rempel, J. K., Holmes, J. G. y Zanna, M. P. [(1985)], p. 97 (Traducción del autor)

⁵¹⁹ Ni Amigos ni Extraños: Redes Informales de Subcontratación en la Industria Francesa.

Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in the French Industry. Lorenz, E. H. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 194 (Traducción del autor)

de la confianza y una segunda fase relativa a la reacción emocional frente al anterior diagnóstico. En la primera fase, si la confianza previa –interpretétese como el nivel de identificación personal– es alta y se impone la consistencia cognitiva⁵²⁰, la decepción involuntaria o el fraude intencionado de la confianza es más probable que sean relativizados o incluso asimilados o ignorados; mientras que, si es baja, lo es menos. Sin embargo, en la segunda fase, según estos autores, la reacción⁵²¹ emocional frente al diagnóstico del fallo de la confianza, será tanto más fuerte, a riesgo incluso de ser desproporcionada, cuanto mayor sea la mencionada identificación personal previa – máxima en el caso de la confianza personal incondicional.

Las anteriores consideraciones quedarían incompletas de no aprovechar la ocasión para precisar una interesante, aunque ambigua, idea expresada por Elliot Jaques: *“Las personas no tienen que amarse los unos a los otros, ni siquiera tienen que agradarse los unos a los otros para trabajar de forma efectiva. Pero tienen que ser capaces de confiar los unos en los otros para hacerlo.”*⁵²² Confiar sí, pero razonadamente, hay que puntualizar, para no acabar asumiendo el infundado imperativo de la confianza mutua, sobre el que volveremos más adelante, en detrimento de algo tan primordial y previo en el ámbito profesional como es el respeto. Este sí, mutuo en tanto que derecho y obligación, cuya intolerante ausencia atenta contra el diálogo y la convivencia al ignorar en cierta medida al otro, al no reconocer en él la dignidad y el valor propio de una persona en toda su humanidad. Pues, tal y como apunta Harald Köhl, *“no queremos ser amados por todos, ni confiar en todos, ni que todos confíen en nosotros. Pero sí queremos que todos nos respeten – y tenemos por ello una causa para respetar a todos aquellos de los que esperamos respeto.”*⁵²³ Pese a que quizá Yogi Berra tenía razón –

⁵²⁰ El sesgo de consistencia cognitiva sugiere que cuando un individuo percibe la evidencia de una traición, la confianza previa del individuo sobre la otra parte influenciará su reconocimiento, interpretación o entendimiento de la transgresión. De esta manera, la traición de la confianza de alguien en el que se tiene una alta confianza previa se tenderá a ver por quien confía de forma consistente con dicha alta confianza, interpretándola en términos relativamente neutrales o positivos. De esta manera, en una relación de alta confianza, la transgresión puede ser considerada un hecho no intencionado, un malentendido, un lapso temporal o fuera de la responsabilidad o control del transgresor. Por el contrario, en una relación de baja confianza la transgresión es probable que sea vista dentro del control de la otra parte –como si fuera un acto intencional, quizá malévoloy ya que esto encaja en las percepciones existentes sobre el otro [incluso ante la presencia de fuertes evidencias en contrario]. This cognitive consistency bias suggests that when an individual perceives evidence of a betrayal, that individual’s prior trust in the reneging party will influence his or her recognition of, and interpretation or understanding of, that transgression. Thus, an individual with high prior trust will be more inclined to perceive the breach in ways that are consistent with that high prior trust, interpreting it in relatively neutral or positive terms. Thus, in a high-trust relationship, the transgression may be viewed as an intentional event, a misunderstanding, a temporary lapse, or outside the responsibility or control of the reneging party. In contrast, in a low-trust relationship the transgression is likely to be viewed as being within the control of the other party – of being an intentional, perhaps even malevolent act– because this fits existing perceptions of the other party [despite strong evidence to the contrary]. Robinson, S. L., Dirks, K. T. y Ozelik, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 330 (Traducción del autor)

⁵²¹ [...] argumentamos que el nivel previo de confianza impactará en dos segmentos de los procesos cognitivos en una experiencia de traición. Primero, el nivel previo de confianza impactará en la relación entre el hecho de la traición y la evaluación cognitiva de la misma. [...] Segundo, el nivel previo de confianza impactará en la relación entre la evaluación cognitiva de la traición y la respuesta emocional, la actitud y la conducta del individuo. Cuando el individuo percibe que la traición ha ocurrido, el efecto será sustancialmente mayor bajo una situación de alta confianza que de baja confianza. [...] we argue that prior trust will impact two segments of the cognitive processes in a betrayal experience. First, the level of prior trust will impact the relationship between a breach per se and an individual’s cognitive appraisal of the breach. [...] Second, the level of prior trust will impact the relationship between the cognitive appraisal of the breach and the individual’s emotional, attitudinal, and behavioral response. When the individual perceives that a breach has occurred, the effect will be substantially greater under high trust than under low trust. Robinson, S. L., Dirks, K. T. y Ozelik, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 336 (Traducción del autor)

⁵²² People do not have to love each other, or even to like each other, to work together effectively. But they do have to be able to trust each other in order to do so. Jaques, E. [1989(1996)], p. 15 (Traducción del autor)

⁵²³ Denn zwar wollen wir nicht von allen geliebt werden, allen Vertrauen schenken und von allem Vertrauen geschenkt bekommen. Aber wir wollen von allen *geachtet* werden – und haben von daher auch einen Grund, diejenigen zu achten, von denen wir Achtung erwarten. Harald, K. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 138 (Traducción del autor)

si no la tenía, le sobraba ironía– y hay que resignarse a coexistir, en lo posible a una prudente distancia, con la falta de respeto de algunos, pues “*si el mundo fuera perfecto, no sería.*”⁵²⁴

V.3.1. La Confianza Defraudada y la Geometría del Fraude

Resulta obligado diferenciar entre la confianza decepcionada por el fallo involuntario debido al error y la confianza defraudada intencionadamente –sin que resulte necesario, a nuestro criterio, distinguir dentro de la intencionalidad a la “*incidentalidad*”⁵²⁵ característica esta última, según MeowLan Evelyn Chan, de la confianza defraudada “*en el curso de la consecución de otros objetivos [...] por motivos egoístas [o] ideológicos*”⁵²⁶. La diferencia debida a la presencia de la intencionalidad también es subrayada en la Guía de la “*Gestión del Riesgo de Fraude*”⁵²⁷ – en adelante, COSO Fraude 2016 o 2023, dependiendo de si se trata de la primera o la segunda edición: “*La aproximación comprehensiva [del proceso de la gestión del riesgo de fraude] reconoce y enfatiza la fundamental diferencia entre una debilidad de control interno cuyo resultado son errores y las debilidades cuyo resultado es el fraude. Esta diferencia fundamental es la intención.*”⁵²⁸ En adelante, se utilizarán, indistintamente, las expresiones confianza defraudada y fraude, con independencia de la tipificación delictiva que pudiera corresponder en su caso, no porque se pretenda criminalizar todas las formas de confianza defraudada, sino porque el análisis sociológico especializado proporciona consolidados modelos en este ámbito que, con las precauciones debidas, pueden ser extrapolados a la realidad interna de las organizaciones y de sus procesos.

A los efectos de lo que sigue a continuación, nos basaremos en la definición de fraude que proporciona COSO Fraude 2023: “*Fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a otros [y evitar la detección]*”⁵²⁹ y que conlleva para la víctima el sufrimiento de una pérdida y/o para quien lo comete una ganancia.”⁵³⁰ Y si bien encontramos que, a priori, la definición de “*confianza traicionada*” de A. R. Elangovan y Debra L. Shapiro también podría responder con carácter

⁵²⁴ If the world were perfect, it wouldn't be. Berra, L. P. [(1998)], p. 69 (Traducción del autor)

⁵²⁵ La traición incidental ocurre cuando el culpable viola la expectativa fundamental de confianza de la víctima en el curso de su consecución de otros objetivos. En la traición intencionada, el objetivo del culpable es violar las críticas expectativas de confianza de la víctima para causarle daño. [...] La traición incidental puede a su vez subdividirse en *traición por motivos egoístas* y *traición por motivos ideológicos* [debido a un valor u objetivo superior].

Incidental betrayal occurs when the perpetrator violates the pivotal trust expectation of the victim in the course of pursuing other goals. In intentional betrayal, the goal of the perpetrator is to violate the critical trust expectations of the victim in order to cause harm to the victim. [...] Incidental betrayal can be further categorized into *egoistic betrayal* and *ideological betrayal* [because of a superordinate value/goal]. Chan, M. E. [(2009)], p. 264 (Traducción del autor)

⁵²⁶ La traición incidental ocurre cuando el culpable viola la expectativa fundamental de confianza de la víctima en el curso de su consecución de otros objetivos. En la traición intencionada, el objetivo del culpable es violar las críticas expectativas de confianza de la víctima para causarle daño. [...] La traición incidental puede a su vez subdividirse en *traición por motivos egoístas* y *traición por motivos ideológicos* [debido a un valor u objetivo superior].

Incidental betrayal occurs when the perpetrator violates the pivotal trust expectation of the victim in the course of pursuing other goals. In intentional betrayal, the goal of the perpetrator is to violate the critical trust expectations of the victim in order to cause harm to the victim. [...] Incidental betrayal can be further categorized into *egoistic betrayal* and *ideological betrayal* [because of a superordinate value/goal]. Chan, M. E. [(2009)], p. 264 (Traducción del autor)

⁵²⁷ Fraud Risk Management Guide [2016(2023)] (Traducción del autor)

⁵²⁸ This comprehensive approach [to the fraud risk management process] recognizes and emphasizes the fundamental difference between internal control weaknesses resulting in *errors* and weaknesses resulting in *fraud*. This fundamental difference is *intent*. Fraud Risk Management Guide [(2016)], p. xiii (Traducción del autor)

⁵²⁹ El fraude comprende la intencional conducta irregular diseñada para evitar su detección.

Fraud entails intentional misconduct that is designed to evade detection. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 19 (Traducción del autor)

⁵³⁰ Fraud is any intentional act or omission designed to deceive others, resulting in the victim suffering a loss and/or the perpetrator achieving a gain. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 1 (Traducción del autor)

general a esta casuística –“la violación voluntaria de expectativas conocidas por ambas partes como fundamentales para quien confía por parte de aquel en quien se confía y con el potencial de amenazar el bienestar del primero”⁵³¹–, no es el caso estrictamente hablando, pues el fraude es siempre antisocial, mientras que la anterior definición de confianza defraudada no tendría necesariamente porqué serlo⁵³². También por esta razón, reservamos la consideración de traición para el caso específico del fraude a la confianza personal incondicional, ya comentado.

Nos parece especialmente ilustrativa en este contexto la compatibilidad entre la definición original del “*crimen de cuello blanco*”, de Edwin H. Sutherland, expuesta hace ya ocho décadas –“*crímenes en los negocios y en las profesiones [que] consisten principalmente en la violación de la confianza delegada o implícita*”⁵³³– y la utilizada actualmente por el *Federal Bureau of Investigation* (FBI): “*Estos crímenes se caracterizan por el fraude, el ocultamiento o la violación de la confianza y no dependen de la aplicación o amenaza de la fuerza física o la violencia.*”⁵³⁴ En el buen entendido, que ya hace tiempo que el estereotipo asociado a los criminales de cuello blanco perdió la connotación que los asociaba a un elevado estatus socioeconómico y que, según Alphonse G. Capone (alias Al Capone), los convertía en “*los estafadores legítimos*”⁵³⁵.

Importa precisar, antes de continuar, que el objetivo que nos planteamos no es ilustrar la manera en la que mejorar la estimación de la integridad de *alter*, o al menos no lo es de forma directa, pero aun siendo el empeño menos ambicioso no es por ello baladí, pues exploramos la evaluación del riesgo de una conducta fraudulenta por parte de *alter* en base a la concurrencia de circunstancias que correlacionan con esta, lo cual es de particular relevancia en nuestra aproximación situacional a la confiabilidad.

Generalmente acompañado de conductas patológicas, el fenómeno del fraude suele atribuirse a la ausencia de inhibiciones morales o a una personalidad desviada, circunstancias que por sí solas y pese a su capacidad explicativa como causa raíz –sobre todo, retrospectivamente–, no resultan habitualmente eficaces a la hora de predecir y prevenir el fenómeno. Por esta razón, conviene comenzar por la consideración, alternativa o complementariamente, del factor de la oportunidad, en el sentido de la confluencia de circunstancias que facilitan la comisión cuando esta supone, en términos relativos, menores costes, riesgos, esfuerzo, tiempo, posibilidad de detección, ... Si a esta oportunidad identificada de comisión, presumiblemente sin o con un bajo riesgo de detección, se le añade la exposición por parte del sujeto a un problema cuya solución, a su entender, tiene un elemento económico relacionado con una necesidad que no puede compartir por temor y / o vergüenza, y además se incorpora a la situación la disposición a justificarse a sí mismo la propia conducta fraudulenta, tenemos los tres elementos que constituyen el conocido como “*triángulo del fraude*” de Donald R. Cressey:

⁵³¹ [...] *betrayal as a voluntary violation of mutually known pivotal expectations of the trustor by the trusted party (trustee), which has the potential to threaten the well-being of the trustor.* Elangovan, A. R. y Shapiro, Debra L. [(1998)], p. 548 (Traducción del autor)

⁵³² [...] aunque la traición implica una violación de la confianza personal, no es necesariamente inmoral o antisocial. [...] although betrayal involves a violation of personal trust, it is not necessarily unethical or antisocial. Elangovan, A. R. y Shapiro, Debra L. [(1998)], p. 551 (Traducción del autor)

⁵³³ [...] *white-collar crimes in business and the professions consist principally of violations of delegated or implied trust [...].* Sutherland, E. H. [(1940)], p. 3 (Traducción del autor)

⁵³⁴ These [white-collar] crimes are characterized by deceit, concealment or violation of trust and are not dependent on the application or threat of physical force or violence. FBI [(2020)], <http://www.fbi.gov/investigate/white-collar-crime> (Traducción del autor)

Las personas en las que se confía violan la confianza ajena cuando se perciben en una situación caracterizada por un problema económico que no pueden compartir y saben que ese problema puede ser secretamente resuelto violando la posición de confianza económica, y son capaces de aplicar a su propia conducta en dicha situación excusas verbales que les permiten reconciliar el concepto que tienen de sí mismas como personas en las que se confía y como usuarios de los fondos o la propiedad confiada. (En otras palabras, son capaces de racionalizar sus acciones deshonestas, y de esta manera no son – en sus mentes– inconsistentes con sus códigos de conducta personales. ⁵³⁶

Aunque no fue este autor, sino W. Steve Albrecht, quien relacionó estos tres elementos recurriendo a una representación geométrica⁵³⁷: la oportunidad identificada, la percibida presión económica no compartible y la disposición a la racionalización.

Gary S. Green, en un ejercicio de síntesis de la investigación de Cressey sobre las situaciones de “violación de la confianza económica”⁵³⁸ –asimilables en grandes rasgos a las figuras delictivas de la apropiación indebida y la distracción de fondos–, pone en valor la propuesta de este último como exponente de una teoría integrada del fraude al relacionar sus distintos elementos con algunas perspectivas teóricas generales sobre la criminalidad⁵³⁹:

- Son diversas las teorías que, denominadas en su conjunto como de “la oportunidad del crimen”⁵⁴⁰, se apartan de las teorías criminalísticas tradicionales y ven en la oportunidad –el acceso al lugar y a los medios requeridos, entre ellos el conocimiento, para poder delinquir esperando no ser descubierto– la causa raíz del delito y tienen en la prevención de esta su principal objetivo.

⁵³⁵ White-collar criminality in business [...] are what Al Capone called “the legitimate rackets.”. Sutherland, E. H. [(1940)], pp. 2-3 (Traducción del autor)

⁵³⁶ Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust, and are able to apply to their own conduct in that situation verbalizations which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property. (In other words, they’re able to rationalize their dishonest actions, and so they aren’t – in their minds – inconsistent with their personal codes of conduct.) Cressey, D. R. [(1973)], p. 30 (Traducción del autor)

⁵³⁷ Si bien él identificó los tres elementos, Cressey nunca los representó o se refirió a ellos como a un triángulo ni utilizó el término “triángulo del fraude”. No fue hasta 1991 cuando W. Steve Albrecht, Ph.D., CFE, CIA, CPA construyó el “triángulo”, una de las bases de la comunidad anti-fraude para los años venideros. El “triángulo del fraude”, escribió Albrecht, “es como el ‘triángulo del fuego’. [...]” (ver “Fraude en las Entidades Gubernamentales: Los Perpetradores y los Tipos de Fraude”, por Albrecht, publicado en la Government Finance Review, Diciembre 1991, páginas 27-30 [...]).

While he identified the three elements, Cressey never drew or referred to them as a triangle nor used the term “fraud triangle.” It wasn’t until 1991 that W. Steve Albrecht, Ph.D., CFE, CIA, CPA, constructed the “triangle,” a staple of the anti-fraud community for years to come. “The fraud triangle” Albrecht wrote, “is very much like the ‘fire triangle.’ [...]” (see “Fraud in Government Entities: The Perpetrators and the Types of Fraud,” by Albrecht, Government Finance Review, December 1991, pages 27-30 [...]). Fleming, S., Marks, J. T. y Riley, R. [(2018)], p. 26 (Traducción del autor)

⁵³⁸ [...] violators of financial trust [...]. Cressey, D. R. [(1973)], cap. 1 (Traducción del autor)

⁵³⁹ Dos teorías adicionales, la de la asociación diferencial y la de la propensión del suceso, merecen ser mencionadas pues, a diferencia del intento de Cressey de explicar la apropiación indebida específicamente, estas teorías pretenden describir factores característicos de la criminalidad en general.

Two other theories, differential association and propensity-event deserve mention because, unlike Cressey’s attempt to explain embezzlement specifically, these theories purport to describe factors characteristic of criminality generally. Green, G. S. [(1993)], p. 103 (Traducción del autor)

⁵⁴⁰ [...] las contribuciones realizadas a la criminología y a la política contra el crimen por el trabajo sobre la oportunidad [...] han dado soporte al desarrollo de un conjunto de teorías alternativas del crimen (o de la oportunidad), que harán posible el crecimiento de la ciencia del crimen.

[...] the contributions made to criminology and crime policy by the work on opportunity [...] has supported the development of an alternative set of crime (or opportunity) theories that will enable the growth of crime science. Clarke, R. V. [(2012)], pp. 6-7 de 9 (Traducción del autor)

- El problema de trasfondo económico que no puede compartirse por temor y / o vergüenza puede relacionarse con la teoría del “evento de propensión”⁵⁴¹, de Michael Gottfredson y Travis Hirschi, debido al limitado autocontrol que tendencialmente se observa en los delincuentes. También puede vincularse con la teoría de la “presión social”⁵⁴², propuesta originalmente por Robert K. Merton, que identifica la que ejerce la sociedad sobre el individuo para que consiga ciertas metas, como el éxito económico, sin poner el énfasis necesario en los medios que se consideran legítimos para alcanzarlas – lo cual, en una interpretación distorsionada, equivale en el extremo a una supuesta justificación de cualesquiera medios.
- La presencia de valores o ausencia de ellos, que lleva a justificarse a uno mismo el recurso al delito en general y al fraude en particular, puede considerarse compatible con las teorías del aprendizaje social de la conducta delictiva, como es el caso del principio de “asociación diferencial con patrones de conducta criminales y no criminales”⁵⁴³ de Sutherland. Esta teoría se basa en el aprendizaje y la incorporación de pautas de conducta criminales por interacción e integración sociales – aceptando acríticamente como normal y justificado lo que se observa hacer predominantemente por personas de referencia y / o sancionado positivamente en los principales grupos de referencia.

Particularmente, el mencionado proceso de racionalización –caracterizado por su sesgo egocéntrico– merece un análisis pormenorizado, pues pretende neutralizar, trivializar, excusar o justificar la conducta fraudulenta sin ignorarla, buscando reducir y evadir la responsabilidad que conlleva, facilitando al defraudador la preservación de una imagen básicamente positiva⁵⁴⁴ de sí mismo aliviando su disonancia cognitiva. El funcionamiento selectivo de algunos de estos perversos “mecanismos de distanciamiento moral” son descritos por Bandura, Claudio Barbaranelli, Gian Vittorio Caprara y Concetta Pastorelli como:

*[...] la conversión de acciones perjudiciales en morales a través de su vinculación con propósitos valiosos, ocultando la responsabilidad causal personal mediante la difusión y el desvío de la responsabilidad, distorsionando la presentación de los daños infligidos a otros o relativizándolos [recurriendo a comparaciones ventajosas], y vilipendiando a las víctimas culpándolas y deshumanizándolas.*⁵⁴⁵

Alineadas con el diagnóstico anterior, Pamela R. Murphy y M. Tina Dacin identifican siete “categorías de racionalización” que son básicamente auto-explicativas: “justificación moral; comparación ventajosa o interesada; descripción eufemística; minimizar, ignorar o infravalorar las consecuencias;

⁵⁴¹ Propensity-event theory (Traducción del autor)

⁵⁴² Strain theory (Traducción del autor)

⁵⁴³ [...] el término abreviado “asociación diferencial” es equivalente a la “asociación diferencial con patrones de conducta criminales y no criminales” [...].

[...] the shorthand phrase “differential association” is equivalent to “differential association with criminal and anticriminal behavior patterns” [...]. Sutherland, E. H. y Cressey, D. R. [1924(1978)] p. 86 (Traducción del autor)

⁵⁴⁴ Otro síntoma de egocentrismo es la tendencia a culparse el último a uno mismo, que caracteriza la variedad de justificaciones y elementos mitigadores que plantean los malversadores, con independencia de que estas explicaciones aparezcan antes o después del delito.

Another symptom of self-centeredness is the tendency to blame oneself last, which characterizes the variety of justifications and mitigations claimed by embezzlers, independent of whether these explanations arise before or after the crime. Green, G. S. [(1993)], p. 105 (Traducción del autor)

⁵⁴⁵ Regulatory self-sanctions can be selectively disengaged from detrimental conduct by converting harmful acts to moral ones through linkage to worthy purposes, obscuring personal causal agency by diffusion and displacement of responsibility, misrepresenting or disregarding the injurious effects inflicted on others, and vilifying the recipients of maltreatment by blaming and dehumanizing them. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. y Pastorelli, C. [(1996)], p. 364 (Traducción del autor)

*negación de la víctima; desviar la responsabilidad; y diluirla.*⁵⁴⁶ Particularmente, en relación con la denominada prueba social –‘los demás lo hacen también’– y a su versión corregida y aumentada, la mencionada comparación ventajosa –‘los demás lo hacen aún más’– cabe resaltar que no requiere el conocimiento por parte del defraudador de la presencia de dicha conducta por parte de terceros relevantes, pues le basta la mera suposición. Tampoco es necesario que la racionalización o neutralización suceda antes del acto, pues puede surtir el mismo efecto si se desarrolla con posterioridad.

David T. Wolfe y Dana R. Hermanson introducen la teoría conocida como el “*diamante del fraude*”, a modo de variación del anteriormente mencionado triángulo, renombrando la presión como incentivo, reinterpretando la racionalización como el resultado favorable de un análisis riesgo-beneficio⁵⁴⁷ y segregando la capacidad –que en el modelo de Cressey se encontraba incorporada a la oportunidad⁵⁴⁸– como un elemento independiente, lo cual subraya su importancia:

*Este marco tripartito, comúnmente conocido como “triángulo del fraude”, es desde hace mucho tiempo una herramienta para los profesionales de la contabilidad que buscan entender y gestionar el riesgo del fraude. Este marco ha sido formalmente adoptado en la práctica de la auditoría como parte de la norma SAS 99. [...] el triángulo del fraude puede mejorarse para hacer más eficaz tanto la prevención como la detección del fraude considerando un cuarto elemento [configurando así] el “diamante del fraude” de cuatro lados que también considera la capacidad individual [...].*⁵⁴⁹

La argumentación preponderante en la literatura no apoya la estrecha reinterpretación que de la racionalización realizan estos autores en términos del análisis riesgo-beneficio, ni tampoco resulta especialmente valiosa la presentación diferenciada de la capacidad, pues también estaba considerada en el modelo original. Adicionalmente, debe considerarse, no como crítica a las anteriores teorías sino como reconocimiento realista de su alcance, que no puede descartarse en este contexto la actuación por impulso.

Jonathan T. Marks propone el “*pentágono del fraude de Crowe Howarth*”, incorporando, en la práctica, un quinto elemento adicional al modelo anterior: la arrogancia o ausencia de conciencia, entendida como “*una actitud de superioridad y de sentirse con derecho a las cosas o de avaricia por parte de una persona que cree que los controles internos no le aplican personalmente.*”⁵⁵⁰ Entendemos que esta aportación apunta en la dirección correcta, aunque de forma insuficiente, pues la arrogancia es un síntoma, uno de los muchos posibles, de la causa raíz que supone la insuficiente integridad⁵⁵¹

⁵⁴⁶ *Moral justification* [;] “*advantageous comparison*” [;] *Euphemistic labeling* [;] “*minimize, ignore, or misconstrue consequences of the act*” [;] “*denial of the victim*” [;] “*obscuring personal agency by displacing responsibility*” [; and] *diffuse responsibility*. Murphy, P. R. y Dacin, M. T. [(1996)], pp. 610-611 (Traducción del autor)

⁵⁴⁷ Me he convencido a mí mismo de que este comportamiento fraudulento compensa el riesgo correspondiente. I have convinced myself that this fraudulent behavior is worth the risks. Wolfe, D. T. y Hermanson, D. R. [(2004)], p. 39 (Traducción del autor)

⁵⁴⁸ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 93

⁵⁴⁹ This three-pronged framework, commonly known as the “fraud triangle,” has long been a useful tool for CPAs seeking to understand and manage fraud risks. The framework has been formally adopted by the auditing profession as part of SAS 99. [...] the fraud triangle could be enhanced to improve both fraud prevention and detection by considering a fourth element [...] the four-sided “fraud diamond” also considers an individual’s capability [...]. Wolfe, D. T. y Hermanson, D. R. [(2004)], p. 38 (Traducción del autor)

⁵⁵⁰ Arrogance or lack of conscience is an attitude of superiority and entitlement or greed on the part of a person who believes that internal controls simply do not personally apply. Marks, J. T. [(2012)], p. 32 (Traducción del autor)

⁵⁵¹ Las actitudes y justificaciones llevadas a cabo por los individuos que participan o tratan de justificar determinadas actuaciones irregulares pueden incluir las siguientes: [...] Una persona no comprende o no le importan las consecuencias de sus propias actuaciones o de las nociones aceptadas de conceptos tales como decencia y confianza. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 94

que la disposición a la racionalización requiere. Aunque también se podría considerar lo anterior una redundancia similar a la detectada en Wolfe y Hermanson, al segregar un elemento ya presente.

Concluimos, a modo de resumen, que la confianza defraudada se verá facilitada, *ceteris paribus*, en las relaciones diádicas intra-organizacionales y en el contexto del desarrollo de los procesos en particular, ante la percepción por *alter* de la concurrencia de los siguientes elementos; algunos de ellos, reconocibles características personales:

- la capacidad, supuesta por el sujeto y no necesariamente real, para identificar y / o crear la oportunidad y aprovecharla; y
- la falta de integridad que facilita la disposición a la racionalización.

Y otros, fundamentalmente situacionales:

- la oportunidad percibida de comisión, tanto la preexistente como la creada por el defraudador, presumiblemente sin o con baja probabilidad de detección, que, según COSO Control 2013, surge como consecuencia de *“unas débiles actividades de control y actividades de supervisión, por una deficiente vigilancia por parte de la dirección y por la elusión [dolosa] de los controles por parte de la misma”*⁵⁵², aspectos todos ellos implícitos en las circunstancias concurrentes; y
- las percibidas presiones e incentivos económicos, organizacionales, sociales y / o emocionales, agravados en la medida en la que no puedan ser compartidos, que influyen en la intención estratégica.

Si bien es cierto que hay –siempre habrá– casos en los que esta pormenorizada valoración resulte de muy limitada utilidad, pues hay quienes aparentemente sólo necesitan un cierto estímulo o a veces ni siquiera eso.

Para dar por finalizado este análisis ‘geométrico’ del fraude, mencionamos el mayor elemento diferencial relativo de *“el diamante de la seducción del fraude”*⁵⁵³ de Sanya Morang y Steve Morang, que consiste en la audacia, definida en este contexto por los mencionados autores como *“la habilidad del defraudador para actuar de una manera que es considerablemente más atrevida y / o considerablemente más segura de sí mismo que la persona promedio.”*⁵⁵⁴ Si bien Morang y Morang acaban reconociendo el limitado alcance de este atributo al hacerlo depender de la falta de integridad: *“Aunque la audacia, como un rasgo de la personalidad, no es mala en sí misma, sin integridad puede convertirse en vil.”*⁵⁵⁵

Volviendo a la realidad concreta de las organizaciones merecen especial mención el riesgo de fraude por elusión dolosa⁵⁵⁶ de los controles y por colusión. La elusión dolosa de los controles por parte de miembros de la organización con autoridad suficiente para ello se ha de diferenciar de sus intervenciones puntuales, que se desviarían de forma excepcional, justificada y documentada o comunicada de los controles para gestionar transacciones o eventos que de otra manera no lo serían de forma adecuada. Mientras que la colusión de más de una persona –pertenecientes y / o ajenas a la organización– para cometer una acción fraudulenta evitando o anulando los controles en general y la

⁵⁵² COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 93

⁵⁵³ [...] the Seduction of Fraud (SoF) Diamond [...]. [(2020)], p. 14 (Traducción del autor)

⁵⁵⁴ Our definition of bold is “the ability of the perpetrator to act in a manner that’s considerably more courageous and/or considerably more confident than an average person.” [(2020)], p. 16 (Traducción del autor)

⁵⁵⁵ Although boldness as a personality trait isn’t bad per se, without integrity it can turn villainous. [(2020)], p. 16 (Traducción del autor)

⁵⁵⁶ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 92-93

segregación de funciones en particular –“*uno de los más fuertes controles contra el fraude*”⁵⁵⁷, según COSO Fraude 2023–, puede devenir en conductas fraudulentas que el sistema de control interno difícilmente prevendrá o detectará.

Concluimos enfatizando la necesidad de una eficaz y eficiente prevención y detección del fraude en los procesos de las organizaciones. Y pocas fuentes hay más autorizadas a este efecto, que COSO Fraude 2023, alineada con Coso Control 2013, en la cual se desarrolla el octavo principio, correspondiente al segundo componente –Evaluación de Riesgos– del marco de control interno de COSO, que establece que: “*La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.*”⁵⁵⁸ Tanto es así, que COSO Fraude 2023, específicamente en el segundo de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude subraya, con claridad, el siguiente criterio de actuación: “*La organización desarrolla evaluaciones [dinámicas, iterativas,]⁵⁵⁹ [documentadas y]⁵⁶⁰ comprehensivas del riesgo de fraude para identificar esquemas y riesgos de fraude específicos, evaluar su probabilidad e importancia, testear los contrales del fraude existentes, e implementar acciones para mitigar los riesgos de fraude residuales.*”⁵⁶¹

V.3.2. El Posible Restablecimiento de la Confianza Fallida

Kramer y Lewicki se hacen eco de algunas de las causas que propician el fallo de la confianza en el lugar de trabajo: “*conductas irrespetuosas; problemas en la comunicación; expectativas insatisfechas; liderazgo inefectivo; falta de voluntad de reconocer; problemas de rendimiento; incongruencia; problemas estructurales.*”⁵⁶² A las que se pueden añadir los elementos recogidos por Tschannen-Moran y Hoy: “*promesas rotas, mentir, rehuir las responsabilidades del trabajo, robar ideas o el reconocimiento de los demás, revelar confidencias privadas y secretos, y cambiar las reglas “después de los hechos”. [...] el abuso de autoridad, la conducta coercitiva o amenazante, el acoso sexual, el despido injusto y el favoritismo [...].*”⁵⁶³ Aunque el punto de partida del problema rara vez es tan aséptico como para que se dé un diagnóstico común y pacífico de la causa y su gravedad, pues el hecho de que el fallo de la confianza resulte de una interpretación por parte de quien confía, necesariamente subjetiva aunque se apoye en hechos concretos, puede llevar a que quien presumiblemente ha decepcionado o defraudado la confianza ajena no sea consciente de ello o, aun siéndolo, le atribuya una importancia que puede ser muy distinta.

⁵⁵⁷ [Segregation of duties] is one of the strongest fraud risk management controls. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 51 (Traducción del autor)

⁵⁵⁸ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 89

⁵⁵⁹ [...] fraud risk assessment is a dynamic and iterative process [...]. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 19 (Traducción del autor)

⁵⁶⁰ La documentación formal de las políticas y de los procedimientos de la gestión del riesgo de fraude de una organización, es decir, aquellas actividades de control desarrolladas para prevenir y detectar el fraude, es importante.

Formal documentation of an organization’s fraud risk management policies and procedures, those control activities developed to prevent and detect fraud, is important. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 55 (Traducción del autor)

⁵⁶¹ The organization performs comprehensive fraud risk assessments to identify specific fraud schemes and risks, assess their likelihood and significance, evaluate existing fraud control activities, and implement actions to mitigate residual fraud risks. Fraud Risk Management Guide [(2023)], p. 6 (Traducción del autor)

⁵⁶² [...] which factors most frequently contributed to breakdowns in trust. The most commonly mentioned factors included: (1) Disrespectful behaviors [...] (2) Communication issues [...] (3) Unmet expectations [...] (4) Ineffective leadership [...] (5) Unwillingness to acknowledge [...] (6) Performance issues [...] (7) Incongruence [...] (8) Structural issues [...]. Kramer, R. M. y Lewicki, Roy J. [(2010)], pp. 251-252 (Traducción del autor)

⁵⁶³ These include honor violations such as broken promises, lying, shirking of job responsibilities, stealing ideas or credit from others, disclosure of private confidences and secrets, and changing the rules “after the fact”. A damaged sense of civic order

Resulta oportuno comenzar esta reflexión por la eficacia de las disculpas solicitadas como eventual medio reparador de una relación intra-organizacional, que no necesariamente de la reputación competencial o de la integridad atribuidas por *ego* a *alter* o incluso de la benevolencia esperada de este por el primero. Consideremos que la moderación de la frustración y del resentimiento causados por la confianza fallida puede reducir la intensidad del impacto negativo sobre la productividad de ambas partes afectadas –e incluso de terceros, como pudiera ser el caso del responsable u otros compañeros comunes–, además de prevenir el recurso a las represalias y a la potencial escalación del conflicto. Al fin y al cabo, tal y como explica Tomlinson: “una disculpa muestra que la ofensa fue causada por una persona dividida en dos mitades: una mitad que ha cometido un acto horrible, pero también una mitad que ha aprendido de su error”⁵⁶⁴.

Cuando queda poco margen de interpretación sobre si el fallo de la confianza ha tenido lugar –dejando por un momento a un lado el grado de acuerdo entre las partes sobre su precisa naturaleza y gravedad– y asumiendo que el causante desea recomponer en alguna medida su credibilidad frente a quien confió en él, pedir disculpas, reconociendo los hechos y asumiendo la responsabilidad del fallo de la confianza y sus consecuencias y con independencia de que la disculpa sea aceptada –lo cual implicaría idealmente un rechazo de la acción y no tanto de la persona–, tiene un efecto difícilmente predecible pero siempre positivo en la relación, en la medida y forma en que esta pudiera persistir, si lo hace. Lo cual puede beneficiar emocionalmente tanto a quien solicita la disculpa como, en su caso, a quien la acepta y al margen de cuánto tiempo y energía requiera a ambas partes el desarrollo de un eventual proceso personal de recuperación, parcial o total, del equilibrio perdido en la relación. Proceso al que se suele hacer referencia como reconciliación y que autores como Tomlinson, Brian R. Dineen y Lewicki consideran necesariamente previo a la por ellos denominada como “reconstrucción de la confianza”⁵⁶⁵.

Por mor de la completitud, se han de considerar en este contexto cuatro alternativas, al menos, a la petición de la disculpa aun siendo la responsabilidad efectivamente atribuible a *alter*, aunque no nos detendremos a analizarlas en detalle. La primera y extrema es la negación de los hechos, en cuyo caso, consecuentemente, huelgan las disculpas. También puede adoptarse la táctica del aplacamiento sin disculpa y con independencia de que pueda ser muy probablemente interpretado como reconocimiento de culpa. Y tampoco puede descartarse que *alter* opte por una aparente disculpa, pero atribuyendo lo ocurrido a circunstancias externas, en un intento, engañoso, aunque no por ello potencialmente menos eficaz, de excusa mediante la cual esquivar la atribución de responsabilidad. Aunque, en relación con este último supuesto, Peter H. Kim, Dirks, Cecily D. Cooper y Ferrin matizan, alineados con el modelo del esquema jerárquico restrictivo de Reeder y Brewer, las posibles consecuencias de la anterior estrategia de la siguiente manera:

Nuestro estudio ha revelado que la confianza fue reparada con mayor éxito cuando la parte de la que se desconfía se disculpó asumiendo la responsabilidad en el caso de un

could also result from abusive authority, coercive or threatening behavior, sexual harassment, improper dismissal, and favoritism [...]. Tschannen-Moran, M. y Hoy, W. K. [(2000)], p. 576 (Traducción del autor)

⁵⁶⁴ [...] an apology shows that the offence was caused by a person split into two halves: one who has committed a terrible act, but also one who has learned from this mistake [...]. Tomlinson, E. C. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 249 (Traducción del autor)

⁵⁶⁵ Hay dos procesos fundamentales y secuenciales que creemos que son esenciales para la comprensión de la reparación de la confianza en una relación dañada: la *reconciliación* y la *reconstrucción de la confianza*.

There are two fundamental and sequential processes that we believe are essential to an understanding of trust repair in an injured relationship: *reconciliation* and *rebuilding trust*. Tomlinson, E. C., Dineen, B. R. y Lewicki, R. J. [(2004)], p. 167 (Traducción del autor)

fallo concerniente a aspectos competenciales y derivando la responsabilidad hacia causas externas que cuando el fallo remitía a cuestiones de integridad. [...] Por lo tanto [...] hay ocasiones en las que es mejor asumir más responsabilidad (por ejemplo, omitiendo explicaciones situacionales [relativas a la integridad]) y ocasiones cuando es mejor asumir menos (esto es, poniendo de manifiesto una influencia externa).⁵⁶⁶

De forma alternativa, cabe el recurso a la “reticencia” –entendida por Ferrin, Kim, Cooper y Dirks como “una declaración mediante la cual la parte acusada explica que no puede o quiere confirmar o negar la veracidad de la alegación”⁵⁶⁷– que está condenada a frustrar cualquier expectativa de *ego*, pues implica no reconocer la culpa ni tener propósito de enmienda. Consideraciones todas las anteriores interesantes por derecho propio, pero cuyo desarrollo queda fuera del alcance de este trabajo pese a su proximidad al tema.

Lewicki y Beth Polin, en un trabajo recopilatorio y con un enfoque declaradamente próximo a la “*vida real*”⁵⁶⁸, coinciden en grandes rasgos con otros muchos autores en identificar una serie de componentes recomendables, aunque no siempre todos presentes ni en la misma secuencia, para una disculpa potencialmente eficaz en un marco emocionalmente controlado y con independencia de que esta lleve a la reconciliación, que entendemos es un estado de cosas que requiere del perdón de *ego* como condición necesaria, aunque no suficiente:

- comunicar la disculpa de forma lo más inmediata posible para no perjudicar la percepción de espontaneidad y sinceridad;
- asumir la responsabilidad de los hechos, sin recurrir a artificiosas circunstancias externas con el dudoso objetivo de atenuar el impacto sobre la reevaluación de nuestra competencia, integridad⁵⁶⁹ y / o benevolencia relacional esperadas;
- reconocer el daño causado, deseablemente desde la perspectiva del otro;
- declarar un arrepentimiento genuino y, en esa misma medida, creíble;
- proporcionar una adecuada explicación de la causa, de las razones, para lo ocurrido: un diagnóstico del origen del fallo y no unas excusas interesadas dirigidas a reducir la propia responsabilidad;
- comprometerse a actuar sobre dicha causa, de forma evidenciable, para prevenir la reiteración del fallo en el futuro;
- ofrecer en un formato abierto una razonable compensación real –no simplemente simbólica– por el perjuicio causado; y

⁵⁶⁶ Our study reveals that trust was repaired more successfully when the mistrusted party apologized with an internal attribution when the violation concerned matters of competence, but apologized with an external attribution when the violation concerned matters of integrity. [...] Thus [...] there are occasions when it is better to assume more blame (i.e., by omitting such situational explanations) and occasions when it is better to assume less (i.e., by making such an external influence known). Kim, P. H., Dirks, T. D., Cooper, C. D. y Ferrin, D. L. [(2006)], p. 59 (Traducción del autor)

⁵⁶⁷ [...] reticence, which we define as a statement in which the accused party explains that he or she cannot or will not confirm or disconfirm the veracity of the allegation. Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D. y Dirks, T. D. [(2007)], p. 893 (Traducción del autor)

⁵⁶⁸ Creemos que ya es hora de salir del laboratorio, pues hay mucho que aprender estudiando de los esfuerzos desarrollados en la práctica para reparar la confianza en contextos de la “*vida*” “*real*”.

We believe it is time to step out of the laboratory; much can be learned from studying actual efforts to repair trust in “*real*” “*live*” trust contexts. Lewicki, R. J. y Polin B. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)], p.95 (Traducción del autor)

⁵⁶⁹ [Quienes confían] estarán particularmente dispuestos a atribuir las transgresiones de aquellos poderos en quienes confían a la falta de integridad [...] en vez de a una falta de competencia, y dichas atribuciones de baja integridad deben ser particularmente difíciles de superar con señales de que su integridad mejorará en el futuro [...].

[Trustors] should be particularly disposed to attribute the transgressions of high-power trustees to a lack of integrity [...], as opposed to a lack of competence, and such attributions of low integrity should be particularly difficult to overcome with signals that their integrity will improve in the future [...] Kim, P. H., Dirks, K. T. y Cooper, C. D. [(2009)], p. 416 (Traducción del autor)

- pedir perdón⁵⁷⁰, expresando un deseo de reconciliación en la relación, cuyo otorgamiento, por discrecional, no sólo depende de la eficacia de la disculpa.

El respeto y la sinceridad mutuos son, deseablemente, los comunes denominadores de los anteriores elementos que integran este proceso interpersonal.

Esta secuencia, pese a su utilidad, no deja de suponer una simplificación. Y es este el caso debido, entre otras razones, a que se presume un acuerdo básico entre ambas partes respecto de la valoración del daño y la justa compensación por el mismo; pero esta “simetría”⁵⁷¹ es realmente inusual y puede convertirse en un elemento que promueve la escalación del conflicto, pues podría incluso suceder que el causante del agravio sentido lo considerase menor o incluso justificado por alguna razón que *ego* podría no alcanzar a compartir, como, por ejemplo, que el primero creyese haber estado en su derecho, que no podía evitarse, que fue un mal menor, ... o, incluso, por el bien del otro. Y, aunque pueda parecer obvio, resulta fundamental demostrar lo que en la literatura se conoce como consistencia conductual post-disculpa, que no es otra cosa que el propósito de enmienda de toda la vida, al efecto de poder optar, sin certeza, a recomponer gradualmente la relación y a través de y con ella la positiva valoración de los atributos personales de la confiabilidad situacional afectados.

Aceptar la disculpa solicitada por el fallo o fraude de la confianza depositada –tras un análisis crítico de lo sucedido, sin descartar la consideración de una posible corresponsabilidad en lo acaecido, para asegurar la máxima correspondencia con la realidad–, supone renunciar en beneficio de la relación al derecho, real o percibido, a la reciprocidad negativa que supone la venganza disfuncional, que las más de las veces retroalimenta el conflicto en vez de resolverlo. Cuando se solicita la disculpa, tanto su aceptación por *ego* –favorecida, en su caso, por el beneficio de la duda⁵⁷² y seriamente dificultada por la percepción de falta de sinceridad– como su rechazo pueden verse acompañados, como alternativa a la reconciliación o continuidad en la relación, por su abandono total o parcial, sin o con perdón; lo cual no agota, aunque si representa, las principales alternativas de *ego* teniendo en consideración y desde su perspectiva: la identidad de *alter*, el valor de la relación, el grado de intencionalidad atribuido, la presencia de circunstancias atenuantes, la severidad y visibilidad de las consecuencias, la dimensión o dimensiones específicas de la confiabilidad situacional que se han visto comprometidas, ... De igual modo, ha de considerarse que, en el entorno organizacional, a diferencia a veces de la vida en sociedad, el cese completo de la relación no resulta conveniente o viable debido a exigencias profesionales, tanto organizativas como de equilibrio social dentro del grupo o grupos compartidos por *ego* y *alter*.

Profundizar en la consideración ética del perdón trasciende el presente análisis, pero sirva a modo de apunte el constatar que en este debate están representadas todas las posturas en el arco que va desde el extremo que lo considera una obligación moral, hasta el otro extremo que lo tiene por un

⁵⁷⁰ Finalmente, pedir perdón es un recordatorio de que la reparación de la confianza es un proceso bilateral: la relación no puede empezar a recuperarse hasta que ambos, el culpable y la víctima, no están dispuestos a realizar correcciones y trabajar hacia la reparación.

Finally, requesting forgiveness is a reminder that repairing trust is a bilateral process: the relationship cannot begin to heal unless both the violator and victim are willing to make amends and work toward repair. Lewicki, R. J. y Polin B. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)], p.103 (Traducción del autor)

⁵⁷¹ [...] rupturas asimétricas de la confianza (es decir, aquellas percibidas sólo por la víctima) [...].

[...] asymmetric breaches of trust (i.e., those perceived only by the victim [...]). Williams, M. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)], p. 176 (Traducción del autor)

⁵⁷² [...] la confianza facilita el entendimiento mutuo y permite el beneficio de la duda.

[...] trust facilitates mutual understanding and allows for the benefit of the doubt. Krishnan, R., Martin, X. y Noorderhaven, N. [(2006)], p. 895 (Traducción del autor)

acto no ético que subvierte la justicia además de expresar debilidad. Nos parece muy ilustrativa de la tensión entre ambas posiciones el planteamiento de Nyquist –alineado con las reflexiones⁵⁷³ sobre este mismo tema de Nancy Potter–, pues pese a asumir inicialmente la primera, acaba argumentando a favor de la segunda, de forma coherente con su interpretación del perdón como virtud: *“El perdón es claramente una virtud [...]. Pero como virtud tiene un término medio y uno puede perdonar demasiado cosas demasiado serias para ser perdonadas [...].”*⁵⁷⁴ Peggy A. Hannon, Rusbult, Eli J. Finkel y Madoka Kamashiro entienden el perdón como *“la voluntad de la víctima de prescindir de la venganza y de las demandas de castigo y reaccionar frente a la traición de modo constructivo y no tanto juzgando lo sucedido”*⁵⁷⁵; definición esta que resulta digna de mención por el hecho de que interpretada literalmente resulta polémica, pues no es ni mucho menos unánime la opinión de que el perdón sea incompatible con una justa sanción o compensación. Sea como fuere, el perdón no reduce la responsabilidad por lo ocurrido, ni equivale en modo alguno a un resignado olvido o consentimiento, a costa de la propia autoestima, de lo sucedido ignorándolo en el contexto de la evaluación de la confiabilidad situacional del otro y a la hora de rediseñar eventualmente la relación implantando medidas para prevenir o detectar oportunamente situaciones similares en el futuro. Por otra parte, no queremos dar la impresión de que la solicitud del perdón se reduce a ser el penúltimo componente de la secuencia completa de la disculpa antes de la reconciliación; bien puede ser así, aunque también puede tener lugar sin que la disculpa, por oportuna y sincera que haya sido, resulte aceptada y / o la reconciliación se haya producido.

El perdón es el don, que no menos que al otro, en términos de preservación de su dignidad al distinguir entre él y su censurable acto, nos hacemos a nosotros mismos. El perdón no palía el dolor ni la frustración, pero nos libera gradualmente –en la medida que lo permitamos– de esa carga de presumiblemente justificada indignación que a través del resentimiento nos retiene en el pasado, en el bucle de la hostilidad y la culpabilización del otro, para permitirnos escapar de él, no indemnes, pero al menos entendiendo algo mejor el contexto y las causas de lo realmente sucedido, aprendiendo de la experiencia y quizá algo más sobre la naturaleza humana que es también la nuestra. Avanzando para mirar atrás, sólo al efecto de comprobar el camino recorrido.

A modo de conclusión de esta breve digresión apuntamos la propuesta que, sobre la interacción de la confianza y la desconfianza con el perdón en las organizaciones, realizan Bies, Laurie J. Barclay, María Francisca Saldanha, Adam A. Kay y Thomas M. Tripp:

[...] el perdón no es siempre deseable o posible. [...] Nosotros proponemos que la retirada, la salida y la separación son aproximaciones más probables cuando la confianza es baja o la desconfianza es alta, mientras que el cese de las hostilidades, la coexistencia pacífica y la reconciliación es más probable que emerjan [como solución] si el nivel de confianza es

⁵⁷³ En consecuencia, la condición de fondo para el perdón es que debe ser compatible con el respeto a uno mismo, el respeto para con los demás en su condición de agentes morales y el respeto a la comunidad moral.

Therefore, the background condition for forgiveness is that it must be compatible with self-respect, respect for others as moral agents, and respect for the moral community. Potter, N. (Editado por DesAutels, P. y Waugh, J.) [(2001)], p. 139 (Traducción del autor)

Si consideramos el perdón una virtud, no perdonar en este caso [extremo] no constituye una deficiencia moral.

If we consider forgiveness a virtue, being unforgiving in this case does not constitute a moral deficiency. Potter, N. (Editado por DesAutels, P. y Waugh, J.) [(2001)], p. 144 (Traducción del autor)

⁵⁷⁴ Forgiveness is clearly a virtue; it has a mean [...]. But as a virtue, it has a mean, and one can be too forgiving about things too serious to be forgiven [...]. Nyquist, N. [(2002)], p. 144 (Traducción del autor)

⁵⁷⁵ We define *forgiveness* as the victim's willingness to (a) forego vengeance and demands for retribution and (b) react to the betrayal in a constructive, less judgmental manner. Hannon, P. A., Rusbult, C. E., Finkel, E. J. y Kamashiro, M. [(2010)], p. 254 (Traducción del autor)

*relativamente alto. En algunos casos, estas últimas alternativas pueden facilitar el [genuino] perdón [...].*⁵⁷⁶

Reflexiones las anteriores en las cuales resuena el dicho popular anglosajón que enumera las cinco cosas que no pueden recuperarse en la vida: una piedra arrojada, una palabra dicha, una oportunidad no aprovechada, el tiempo pasado y la confianza perdida; al igual que en este poema anónimo:

De tan finos hilos pende nuestra fe en el vivir.

La confianza es un hilo que una pequeña palabra puede romper.

No puede repararse simplemente perdonando.

*Ni puede ser atado de nuevo por mor de una amistad.*⁵⁷⁷

V.3.3. El Exceso de Confianza Causado por la Reciprocidad Mal Entendida

El título de este apartado no es casual, como no lo es su ubicación en esta sección que trata también la cuestión de la confianza personal incondicional, pues ya se ha visto que esta se sustenta, de forma no necesariamente consciente para quien confía, en la asumida reciprocidad en la benevolencia. La reciprocidad en la confianza no es un tema trivial, pues da frecuentemente pie a malentendidos cotidianos, no menos que a controversias y a toma de posiciones enfrentadas en la literatura, reciente y antigua, como, por ejemplo, pone de manifiesto Montaigne haciendo suya⁵⁷⁸ la siguiente sentencia original en latín: “*La confianza que se otorga obliga las más de las veces a una confianza recíproca.*”⁵⁷⁹

Pero antes de comenzar resulta necesario precisar que partimos del entendimiento de la reciprocidad que plantea Alvin W. Gouldner: “*una norma de reciprocidad, en su forma universal, plantea dos demandas mínimas e interrelacionadas: (1) las personas han de ayudar a quienes les han ayudado y (2) las personas no deben perjudicar a quienes les han ayudado.*”⁵⁸⁰ Idea que se ve completada con la siguiente precisión de Nootboom: “*la reciprocidad no es inmediata*⁵⁸¹, *no está garantizada y no puede ser exigida.*”⁵⁸² Nos parece ingeniosa la asimilación de Scanzoni de la reciprocidad a la suma de la “*gratitud y la rectitud*”⁵⁸³ y también mencionamos, atendiendo a su

⁵⁷⁶ [...] forgiveness is not always desirable or possible. [...] We propose that withdrawal, exit, and separation are more likely when trust is low and/or distrust is high whereas *détente*, peaceful coexistence, and reconciliation are more likely to emerge when levels of trust are relatively high. In some cases, engaging in these alternatives can facilitate forgiveness [...]. Bies, R. J., Barclay, L. J., Saldanha, M. F., Kay, A. A. y Tripp, T. M. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], pp. 315-316 (Traducción del autor)

⁵⁷⁷ *On such fine threads, we hang our faith in living, Trust is a thread one little word can break, Not to be mended by the mere forgiving, Not to be knotted for a friendship's sake.* (Traducción del autor)

⁵⁷⁸ Montaigne desarrolla esta idea de la siguiente manera:

Es un excelente medio para ganarse el ánimo y la voluntad de otros someterse a ellos y tenerles confianza, con tal de que sea libremente y sin la constricción de ninguna necesidad, y de que sea a condición de manifestar una confianza pura y neta, con al menos el semblante libre de todo escrúpulo. Montaigne, M. [1595(1914)], pp. 199-200

⁵⁷⁹ *Habita fides ipsam plerumque fidem obligat.* Montaigne, M. [1595(1914)], p. 199

⁵⁸⁰ Specifically, I suggest that a norm of reciprocity, in its universal form, makes two interrelated, minimal demands: (1) people should help those who have helped them, and (2) people should not injure those who have helped them. Gouldner, A. W. [(1960)], p. 171 (Traducción del autor)

⁵⁸¹ La inmediata reciprocidad sería una señal de que el receptor declina participar en una relación.

Immediate reciprocation would be a signal that the recipient declines to engage in a relationship. Nootboom, B. [(2002)], p. 73 (Traducción del autor)

⁵⁸² [...] reciprocity is not immediate, not guaranteed, and cannot be demanded. Nootboom, B. [(2002)], p. 73 (Traducción del autor)

⁵⁸³ [...] la reciprocidad no se origina solamente por la “mera gratificación” que A y B derivan el uno del otro, debido al intercambio de recompensas. Más bien, a la gratitud se le debe añadir la rectitud [...].

[...] reciprocity does not stem solely from the “sheer gratification” that A and B derive from each other, because of an exchange of rewards. Rather, to gratitude rectitude must also be added [...]. Scanzoni, J. (Editado por Burgers, R. L. y Huston, T. L.) [(1979)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

originalidad, la siguiente descripción de la reciprocidad aportada por Nooteboom, aunque no haremos uso de ella: “*La reciprocidad puede considerarse como una forma intermedia entre el interés propio [a largo plazo] y el altruismo [a corto plazo].*”⁵⁸⁴ Como tampoco recurriremos al concepto de la reciprocidad indirecta que se ilustra con el chascarrillo académico que explicaría la paradoja tras la asistencia sistemática por parte de un anciano profesor al entierro de sus colegas, que sería consistente no tanto con la expectativa de que la asistencia vaya a ser correspondida en reciprocidad por los fallecidos, sino con el mencionado efecto de la reciprocidad indirecta –posibilitada por la monitorización pública de la atenta conducta y reforzada por la importancia atribuida a la reputación y al estatus⁵⁸⁵– que probablemente le asegurará una nutrida asistencia cuando le llegue el momento.

La pertinaz y confusa relación entre la confianza y la reciprocidad lleva a afirmar a Vos y a Wielers que la “*reciprocidad implica confianza*”⁵⁸⁶, a Ensminger a identificar indirectamente la “*reciprocidad generalizada*”⁵⁸⁷ con la esencia de la confianza⁵⁸⁸, a Reina y Reina a definir que la “*confianza es recíproca*”⁵⁸⁹, a Das y Teng a asumir que “*la confianza tiene la característica de la reciprocidad*”⁵⁹⁰, a Roland McKean a advertir que “*la vida sería desagradable, brutal y estaría marcada por la pobreza en ausencia de confianza mutua y de cumplimiento voluntario*”⁵⁹¹, y a Anthony M. Evans y a Krueger a concluir que “*la confianza sin una expectativa de reciprocidad es autodestructiva*”⁵⁹².

Quizá, el denominador común tras esta errónea idea sea el recurso a una lógica alineada con la teoría de Blau sobre el intercambio social, entendiendo por tal “*exclusivamente las acciones*

⁵⁸⁴ Reciprocity may be seen as an intermediate form between [long-term] self-interest and [short-term] altruism. Nooteboom, B. [(2002)], pp. 72-73 (Traducción del autor)

⁵⁸⁵ Pero nuestra obsesión por la reputación y el estatus, que se encuentra ampliamente difundida entre las sociedades humanas [...] apunta a una razón por la cual la reciprocidad indirecta puede funcionar. [...] la reciprocidad indirecta funciona en tanto exista una forma de contabilizar la donación [...].

But our obsession with reputation and status, which is widespread in human [...] societies points to a reason why indirect reciprocity may work. [...] indirect reciprocity works as long as there is some way to keep score of giving [...]. Nowak, M. A. y Sigmund, K. [(2000)], p. 819 (Traducción del autor)

⁵⁸⁶ Esta bastante claro que la reciprocidad implica confianza. Las personas en una relación de reciprocidad responden a las respectivas necesidades y saben cuales son. Por ello, cada una de ellas se sienten seguras de que pueden contar con el otro en caso de necesidad.

It is quite clear that reciprocity implies trust. People in a reciprocity relationship are responsive to each other's needs and know what they are. Therefore, each one feels confident that he can count on the other in case of need. Vos, H. y Wielers, R. [(2003)], p. 87 (Traducción del autor)

⁵⁸⁷ Generalizada es la forma de la reciprocidad más frecuentemente encontrada entre familiares cercanos y caracteriza la naturaleza de la relación que esperamos entre padres e hijos. Aquí el flujo puede ser unidireccional sin una expectativa explícita de correspondencia, o al menos no en un corto periodo de tiempo. Estas relaciones se diferencian y caracterizan por el hecho de que no se lleva cuenta detallada de la ayuda prestada y la relación puede soportar un muy largo –quizá permanente– periodo de flujo unidireccional.

Generalized is the form of reciprocity most commonly found among close kin and characterizes the nature of the relationship we usually expect between parents and their children. Here the flow may be unidirectional without any explicit expectation of balance, or at least not over any short time frame. These relations are notable for the fact that careful accounts of aid are not kept and the relationship can sustain a very long –perhaps permanent– period of one-way flow. Ensminger, J. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], pp. 187-188 (Traducción del autor)

⁵⁸⁸ [...] asociamos el movimiento [en la relación] en la dirección de la reciprocidad generalizada con un llevar la cuenta más superficial y menos monitorización directa [...] Esta suspensión del llevar la cuenta es de hecho la esencia de la confianza.

[...] we associate the move [in the relationship] in the direction of generalized reciprocity with looser account-keeping and less direct monitoring [...] This suspension of account-keeping is in fact the essence of trust. Ensminger, J. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 199 (Traducción del autor)

⁵⁸⁹ Trust is reciprocal [...]. Reina, D. S. y Reina, M. L. [1999(2006)], p. 10 (Traducción del autor)

⁵⁹⁰ [...] trust has the characteristic of reciprocity [...]. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 501 (Traducción del autor)

⁵⁹¹ Life would be nasty, brutish, and poverty-stricken indeed, if there were no mutual trust and voluntary compliance at all. McKean, R. [(1975)], p. 30 (Traducción del autor)

⁵⁹² Trust without the expectation of reciprocity is self-destructive. Evans, A. M. y Krueger, J. I. [(2009)], p. 1.013 (Traducción del autor)

[voluntarias]⁵⁹³ cuya realización depende de las [no especificadas]⁵⁹⁴ reacciones de recompensa de otros y que cesan si las esperadas reacciones no suceden⁵⁹⁵, o en términos casi poéticos: “el caso intermedio entre el puro cálculo de las ventajas y la pura expresión de amor.”⁵⁹⁶ La referencia a esta teoría quedaría incompleta sin mencionar cómo “la dependencia unilateral mantiene un desequilibrio de poder⁵⁹⁷”⁵⁹⁸ entre las partes que interactúan, pues “cuando los favores son devueltos crean vínculos sociales [de atracción intrínseca e integración social]⁵⁹⁹ entre iguales, cuando no lo son, producen diferencias de estatus⁶⁰⁰.”⁶⁰¹ También, según este autor:

La reciprocidad es una fuerza que equilibra, pues se presume que cada acción social es equilibrada por una reacción apropiada. Las personas que reciben los beneficios que necesitan de los demás están obligadas, para evitar que cese su suministro, a responder recíprocamente de alguna forma, bien sea mediante expresiones de gratitud, aprobación, recompensas materiales, servicios u obediencia.

La naturaleza de estas acciones –servicios, beneficios, favores, ...– que intercambian socialmente las partes, expuestas al riesgo de que alguna no se responda con la reciprocidad esperada, no se limita al ámbito de lo material o mensurable, pues también comprenden, entre otras, como ya se ha mencionado, el reconocimiento, el apoyo, el compromiso, la lealtad, el afecto, la subordinación, ... que se entremezclan de forma natural con diversas manifestaciones de la benevolencia esperada y la intención estratégica. En consecuencia, el primer ofrecimiento en un intercambio social resulta de especial trascendencia, no tanto o no sólo porque puede no ser correspondido, sino porque incluso puede ser declinado, lo cual equivale en la práctica a un rechazo del inicio de la relación. A esto se añade la irresoluble interrogante –puesto que sólo el otro conoce cuánto valora⁶⁰² lo recibido–

⁵⁹³ El “intercambio social” [...] se refiere a acciones voluntarias [...].

“Social exchange” [...] refers to voluntary actions [...]. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 91 (Traducción del autor)

⁵⁹⁴ La básica y más crucial diferencia [frente al estricto intercambio económico] es que el intercambio social comprende obligaciones sin especificar.

The basic and most crucial distinction [from strictly economic exchange] is that social exchange entails *unspecified* obligations. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 93 (Traducción del autor)

⁵⁹⁵ Social exchange [...] is limited to actions that are contingent on rewarding reactions from others and that cease when these expected reactions are not forthcoming. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 6 (Traducción del autor)

⁵⁹⁶ Social exchange, then, is an intermediate case between pure calculation of advantage and pure expression of love. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 112 (Traducción del autor)

⁵⁹⁷ Un matiz importante al hilo de la anterior reflexión es que la mera posesión de recursos importantes para satisfacer necesidades de los demás, no otorga poder sobre los demás, según Blau, quien realiza las siguientes reflexiones al respecto: Primero, si los demás tienen recursos que les permiten corresponder en reciprocidad por los servicios recibidos proporcionándole beneficios que él necesita, ambas partes se mantienen iguales. Segundo, si hay muchos proveedores alternativos en competición de los que se pueden obtener los servicios requeridos, no se es dependiente de ninguno. Tercero, si se tiene el poder para obtener por la fuerza lo que se necesita de alguien, se mantiene la independencia respecto de éste. Cuarto, si se aprende a prescindir de los beneficios que se consideraban originalmente necesarios, la capacidad de una persona para proveerlos ya no le proporciona una posición de poder relativa sobre aquellos que los necesitaban.

First, if others have resources that permit them to reciprocate for his services by furnishing him with benefits he needs, they remain his equals. Second, if there are many alternative suppliers in competition from whom others can obtain the needed services, they do not become dependent on any. Third, if they have the power to force the person to give them what they want, they maintain their independence of him. Fourth, if people learn to get along without the benefits they originally considered necessary, a person’s ability to dispense these benefits no longer gives him power over them. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 322 (Traducción del autor)

⁵⁹⁸ [...] unilateral dependence [...] maintains an imbalance of power. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 29 (Traducción del autor)

⁵⁹⁹ [...] bonds of intrinsic attraction and social integration [...]. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 328 (Traducción del autor)

⁶⁰⁰ Las personas que realizan contribuciones esenciales al grupo en su conjunto o a sus miembros individualmente [...] demandan respeto y obediencia que sirve como recompensa por las contribuciones pasadas y como incentivos para que las hagan en el futuro.

Men who make essential contributions to a group as a whole, or to its members individually [...] command respect and compliance, which serves as reward for having made contributions in the past and as incentives for continuing to make them in the future. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 47 (Traducción del autor)

⁶⁰¹ [...] the principle that reciprocated benefactions create social bonds among peers, whereas unreciprocated ones produce differentiation of status. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 8 (Traducción del autor)

⁶⁰² Los recursos de un agente son transformados en recompensas sociales sólo cuando el otro valora estos recursos.

respecto de si lo correspondido es suficiente a criterio de quien lo recibe, lo que podría llevar a ‘sobrecorresponder’, lo que a su vez motivaría una mayor correspondencia como respuesta, reforzando así el ciclo autosostenido y creciente de reciprocidad respecto de las recompensas sociales intercambiadas. No sorprende, por tanto, que el propio Blau extienda la lógica del intercambio social a la confianza en los siguientes términos: “*se desarrollan relaciones de confianza mutua que incorporan un valor intrínseco para las partes, introduciendo un elemento intrínseco en la interacción social.*”⁶⁰³ Un planteamiento que reencontramos en Offe, quien eleva la reciprocidad a la condición de elemento definitorio de la confianza al afirmar que:

*La confianza es un fenómeno de reciprocidad social. Sin la observancia de una norma social (ocasionalmente reforzada por el interés racional, como en las recurrentes transacciones económicas) prescribiendo que la confianza debe ser respetada, no ser traicionada por aquel en quien se confía, las relaciones de confianza serían demasiado arriesgadas para quien confía y estarían destinadas a evaporarse.*⁶⁰⁴

*Estrictamente hablando, sólo se puede confiar en las personas [frente a las instituciones], pues son las únicas unidades capaces de ofrecer confianza en reciprocidad.*⁶⁰⁵

“*El intercambio social tiende a generar sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza*”⁶⁰⁶, explica Blau, quien atribuye el crecimiento de la confianza al hecho de que “*correspondiendo a sus obligaciones por los favores recibidos, aunque sólo sea para proporcionar incentivos para el suministro de más asistencia, los individuos demuestran su confiabilidad, mientras que la gradual expansión de servicio mutuo es acompañada por un paralelo crecimiento de la confianza mutua.*”⁶⁰⁷ También, según este autor, la utilidad marginal decreciente de los servicios intercambiados llevaría a alcanzar un punto de equilibrio en el cual se estabilizaría⁶⁰⁸ el volumen del intercambio social por ambas partes. Y es por este entendimiento descontextualizado –no situacional– de la confiabilidad y la evolución de la confianza vinculada a la reciprocidad, que este esquema no encaja en la modelización conceptual de la confianza razonada en general ni en el de su desarrollo en particular. A lo que cabe añadir una muy interesante reflexión del propio Blau que apunta sin ambages el problema sin solución que plantea la presunción de la reciprocidad como objetivo y perfeccionamiento de la confianza: “*Puesto que el*

Actor’s resources are transformed into social rewards only when Others value those resources. Scanzoni, J. (Editado por Burgess, R. L. y Huston, T. L.) [(1979)], p. 73 (Traducción del autor)

⁶⁰³ [...] partnerships of mutual trust develop that assume some intrinsic significance for the partners, introducing an intrinsic element into social interaction. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 328 (Traducción del autor)

⁶⁰⁴ Trust is a phenomenon of social reciprocity. Without a social norm (sometimes strengthened by rational interest, as in ongoing commercial transactions) being observed prescribing that trust must be honored, not betrayed by whoever is *being* trusted, trust relations would be overly risky to the truster and bound to evaporate. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 52 (Traducción del autor)

⁶⁰⁵ Strictly speaking, only actors can be trusted, as they are the only units capable of reciprocating trust. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 70 (Traducción del autor)

⁶⁰⁶ [...] social exchange tends to engender feelings of personal obligation, gratitude, and trust [...]. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 94 (Traducción del autor)

⁶⁰⁷ By discharging their obligations for services rendered, if only to provide inducements for the supply of more assistance, individuals demonstrate their trustworthiness, and the gradual expansion of mutual service is accompanied by a parallel growth of mutual trust. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 94 (Traducción del autor)

⁶⁰⁸ Finalmente, la utilidad marginal decreciente de los beneficios adicionales no compensa el coste de obtenerlos y el punto en el que esto sucede para las dos partes, habitualmente tras algunos ajustes en la ratio en la que se intercambian servicios, determina el nivel de las transacciones más ventajoso para ambos en el cual presumiblemente el volumen de intercambio se estabiliza.

Ultimately, the declining marginal utility of additional benefits is no longer worth the cost of obtaining them, and the point at which this happens for both partners, often after some adjustment in the ratio at which they exchange services, governs the level of transactions most advantageous for both at which the volume of exchange between them presumably becomes stabilized. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 90 (Traducción del autor)

*intercambio social requiere confiar en los demás para responder en reciprocidad, el problema inicial es demostrar que uno mismo es confiable.”*⁶⁰⁹

También es posible que, tras el equívoco concepto de la reciprocidad en la confianza –ajeno a la lógica de la confianza razonada–, lo que se deje entrever es la razonable expectativa de que los actos que manifiestan credibilidad influyan, previsiblemente de forma positiva, en la confiabilidad atribuida. Y hasta aquí, nada tenemos que objetar, salvo cuándo autores como, por ejemplo, Mark A. Serva, Mark A. Fuller y Mayer⁶¹⁰, incorporan a lo anterior la premisa⁶¹¹ de que la “*confianza recíproca implica un proceso activo de intercambio de confianza entre las partes*”⁶¹², planteamiento que refleja, sin paliativos, la grave confusión a la que hacemos referencia.

Restan finalmente autores, como Mayer, Davis y Schoorman, que plantean la confianza de modo unidireccional⁶¹³ subrayando que “*la confianza no es mutua y no es necesariamente recíproca*”⁶¹⁴, y los que, alineados con los anteriores, como Blois, expresan abiertamente su escepticismo respecto de la reciprocidad en la confianza: “*La definición de la confianza de algunos autores implica que es necesariamente recíproca. Si bien no hay razón para que por el hecho de que A confíe en B, se deba asumir que este último confíe en A.*”⁶¹⁵ Coincidimos con ellos desde nuestro entendimiento de la confianza razonada y sin que esto suponga descartar que los papeles de *ego* y *alter* se alternen, incluso simultaneen, dependiendo del contexto.

Pero en la medida que se asuma la confianza mutua como premisa implícita u objetivo compartido, este entendimiento se aleja de una interpretación situacional de la confiabilidad y por extensión del modelo de la confianza razonada. Invita así a la reflexión, una consideración aportada sobre este mismo tema por Schoorman, Wood y Breuer: “*Demasiado a menudo, no es hasta el momento en que la confianza se rompe, que les resulta aparente a las partes que la confianza no era recíproca.*”⁶¹⁶

Con carácter general, la asunción por *ego* al confiar de un riesgo mayor del que la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional permite, pero siempre dentro de lo tolerable –y aquí la menor o mayor aversión al riesgo de cada cual puede suponer una diferencia notable–, puede llegar a

⁶⁰⁹ Since social exchange requires trusting others to reciprocate, the initial problem is to prove oneself trustworthy. Blau, P. M. [(1964)], p. 98 (Traducción del autor)

⁶¹⁰ En la medida que Roger C. Mayer suscriba plenamente la posición de sus coautores, detectamos en él un cambio de opinión radical por lo que se desprende del contraste con lo que afirma, a este mismo respecto, junto con James H. Davis y F. David Schoorman; tal y como se puede leer en el siguiente párrafo.

⁶¹¹ Definimos la confianza recíproca como la confianza que resulta cuando una parte observa acciones de la otra y reconsidera las propias actitudes y subsecuentes conductas en base a estas observaciones.

We define reciprocal trust as the trust that results when a party observes the actions of another and reconsiders one’s attitudes and subsequent behaviors based on those observations. Serva, M. A., Fuller, M. A. y Mayer, R. C. [(2005)], p. 627 (Traducción del autor)

⁶¹² Reciprocal trust implies an active process of *exchange* of trust between parties [...] Serva, M. A., Fuller, M. A. y Mayer, R. C. [(2005)], p. 627 (Traducción del autor)

⁶¹³ [...] la confianza tal y como es considerada en este modelo es unidireccional: de alguien concreto que confía en alguien concreto en quien el anterior confía.

[...] trust as considered in this model is unidirectional: from a given trustor to a given trustee. Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], pp. 729-730 (Traducción del autor)

⁶¹⁴ [...] trust is not mutual and not necessarily reciprocal [...]. Schoorman, F. D., Mayer, R. y Davis, J. H. y [(1995)], p. 352 (Traducción del autor)

⁶¹⁵ Some writers’ definitions of trust imply that it is necessarily reciprocal. Yet there is no reason why because A trust B it should be assumed to trust A. Blois, K. J. [(1999)], p. 201 (Traducción del autor)

⁶¹⁶ Too often it is not until trust is broken that it becomes apparent to the parties that trust was not reciprocal. Schoorman, F. D., Wood, M. M. y Breuer, C. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 20 (Traducción del autor)

ser en promedio y a largo plazo una estrategia exitosa en un entorno propicio, según⁶¹⁷ Russel Hardin, como medio para la confirmación de las cualidades personales de *alter* y por extensión del potencial alcance de su confiabilidad situacional en un momento dado y bajo unas determinadas circunstancias. No obstante, también puede suceder, como identifican Murnighan, Malhotra y J. Mark Weber, que *“para crear estas atribuciones, ellos [quienes inicien la confianza] invoquen implícitamente la reciprocidad y actúen (mucho antes de lo que el modelo [de elección] racional⁶¹⁸ predeciría) como si realmente confiaran en los relevantes terceros.”*⁶¹⁹

El exceso de confianza, aparte de lo halagador que le resulte a *alter* incluso sabiendo que no se corresponde realmente con su nivel de confiabilidad situacional, conlleva potencialmente y en la medida de dicho exceso: una apuesta, un honor, un regalo o un favor. A modo, esta primera opción, de la radical⁶²⁰ y extremadamente simplificada propuesta de Coleman que interpreta la confianza como una apuesta⁶²¹, para un decisor neutral ante el riesgo, en base al *“postulado de la maximización de la utilidad bajo riesgo”*⁶²²: *“Si la posibilidad de ganar, en comparación con la posibilidad de perder, es mayor que el importe que se perdería (si se pierde), en comparación con el importe que se ganaría (si se gana), entonces apostando se tiene una ganancia esperada; y si se es racional, se debería apostar”*⁶²³.⁶²⁴ Lo cual supone un intento doblemente fallido⁶²⁵ de deshumanizar al hombre y

⁶¹⁷ Incluso en mundos sólo modestamente favorables, adoptar la política de asumir riesgos modestos más allá del nivel de confianza puede ser beneficioso. Esta política abre la posibilidad de descubrir a los confiables. Es arriesgado, pero los beneficios pueden superar con creces las pérdidas.

Even in only modestly supportive worlds, however, adopting a policy of taking modest risks beyond one's level of trust can be beneficial. That policy opens up the possibility of discovering the trustworthy. It is risky, but the gains can far outweigh the losses. Hardin, R. [2002(2004)], p. 123 (Traducción del autor)

⁶¹⁸ La aproximación a la confianza propia del modelo de elección racional sugiere que las partes deben arriesgar más sólo cuando disponen de una base previa de experiencias positivas. Las elecciones arriesgadas únicamente deben incrementar en magnitud tras suficiente reciprocidad. La aproximación del modelo de elección racional también implica, sin embargo, que los que confían evaluarán conscientemente los riesgos antes de asumirlos. Incluso tras repetidas interacciones positivas, la elección racional sugiere que las partes sospechen de contrapartes que pudieran no ser suficientemente honorables con el fin de moderar la asunción de riesgo.

The rational-choice approach to trust suggests that the parties should only risk more when they have a foundation of previous, positive experiences. Risky choices should only increase in magnitude following sufficient reciprocity. The rational choice approach also implies, however, that trustors will consciously evaluate risks before they take them. Even after repeated positive interactions, then, rational choice suggests that the parties will suspect counterparts who could be less than honorable and will therefore temper their risk taking. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 320 (Traducción del autor)

⁶¹⁹ To create such attributions, they [the trusting initiators] implicitly invoke reciprocity and act (much sooner than the rational model would predict) as if they truly trust these relevant others. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 319 (Traducción del autor)

⁶²⁰ En el otro extremo de la propuesta de Coleman, no por ello menos alejada de la realidad, podríamos situar los postulados basados en la ciega obligación moral de confiar, el romanticismo social o el comunitarismo llevado al límite de la asfixia del individuo.

⁶²¹ [...] los elementos a los que se enfrenta alguien que potencialmente confía no son ni más ni menos que las consideraciones que un actor racional aplicaría en la decisión de apostar.

[...] the elements confronting the potential trustor are nothing more nor less than the considerations a rational actor applies in deciding whether to place a bet. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

⁶²² This simple expression is based on the postulate of maximization of utility under risk. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

⁶²³ Coleman modeliza la decisión de confiar en base a la expresión $pG < o > (1-p)L$, en la cual: 'p' es la probabilidad de que en quien se confía sea confiable; 'L' es la potencial pérdida si en quien se confía no es confiable; y 'G' es la potencial ganancia si en quien se confía es confiable. En consecuencia, '(1-p)L' equivaldría al riesgo de fallo de la confianza, mientras que 'pG' se correspondería con la ganancia esperada si en quien se confía resulta confiable. Cuando la ganancia esperada supere a la pérdida esperada, Coleman recomienda confiar y viceversa. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99

⁶²⁴ If the *chance of winning*, relative to the *chance of losing*, is greater than the *amount that would be lost* (if he loses), relative to the *amount that would be won* (if he wins), then by placing the bet he has an expected gain; and if he is rational, he should place it. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 99 (Traducción del autor)

⁶²⁵ Si intentásemos aplicar este modelo en la práctica, no acabarían nuestras dificultades con la determinación de la, por definición, incierta 'p'. También imposibilita la pretendida aplicación universal del modelo el hecho de que, con carácter

probabilizar la incertidumbre, pero no un acto de confianza razonada. A diferencia del honor que no parece exigir, nada más ni nada menos, que hacerse merecedor del mismo. Y puesto que también se ha mencionado el exceso de confianza –caracterizado como “sobre-confianza”⁶²⁶ por Sanjay Goel, Geoffrey G. Bell y Jon L. Pierce– como regalo o favor, conviene no ignorar el hecho de que, si se le atribuye esta naturaleza en el ámbito de la acción social, ambos requieren de una reciprocidad tan irreclamable e imprecisa⁶²⁷ en su concreción –el cómo, el cuánto y el cuándo– como real en su obligación.

Incluso al egoísta racional puede llegar a obligarle el exceso de confianza a corresponder con confianza, por una cuestión⁶²⁸ de autoestima y en cumplimiento de la “universal”⁶²⁹ norma social⁶³⁰ de la reciprocidad⁶³¹, alimentando⁶³² una espiral⁶³³ que puede arrastrar a alguna de las partes a muestras de confianza desproporcionadas –no razonadas– y crecientemente difíciles de justificar en base al alcance de la confiabilidad situacional y, más grave aún, si incluso en algún caso determinado se sobrepasa la propia tolerancia al riesgo de fallo de dicha confianza. Lo cual es consistente con la atribución de Luhmann a la confianza de una calidad supererogatoria –“una prestación en exceso, que nadie puede reclamar, pero que precisamente por ello genera [en correspondencia] un derecho – de forma similar a la cual las buenas obras generan un derecho a la gratitud”⁶³⁴– que lleva a este autor a

general, las posibles pérdidas o ganancias –incluidas las futuras descontadas– no son completamente conocidas y / o mensurables.

⁶²⁶ Nosotros denominamos a la tendencia de la gente a confiar más allá de lo que está justificado “sobre-confianza”.

We call the systematic tendency of people to trust more than is warranted “over-trust”. Goel, S., Bell, G. G. y Pierce, J. L. [(2005)], p. 204 (Traducción del autor)

⁶²⁷ [...] las personas en una relación recíproca prefieren en general un estado de equilibrio que un estado de desequilibrio, pero si el equilibrio no es posible, evitan el ser beneficiadas en exceso más que lo contrario.

[...] people in a reciprocal relationship in general would prefer a state of balance over a state of imbalance, but if balance is not possible, they avoid overbenefiting more than underbenefiting. Vos, H. y Wielers, R. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 86 (Traducción del autor)

⁶²⁸ [...] otra razón adicional para confiar basada en la responsividad a la confianza: la razón asociada con la estima por la consideración o la posición a los ojos de los demás.

[...] a further, trust-responsiveness reason to trust: the reason associated with people’s love of regard or standing in the eyes of others. Pettit, P. [(1995)], p. 203 (Traducción del autor)

⁶²⁹ Contrariamente a lo opinado por algunos relativistas culturales, se puede establecer la hipótesis de que la norma de la reciprocidad es universal.

Contrary to some cultural relativists, it can be hypothesized that a norm of reciprocity is universal. Gouldner, A. W. [(1960)], p. 171 (Traducción del autor)

⁶³⁰ A una persona que no devuelve los favores se le acusa de ingratitud. Esta misma acusación indica que se espera la reciprocidad y sirve de sanción social que desincentiva el que las personas se olviden de sus obligaciones sociales.

A person who fails to reciprocate favors is accused of ingratitude. This very accusation indicates that reciprocation is expected, and it serves as a social sanction that discourages individuals from forgetting their obligations to associates. Blau, P. M. [1964(2008)], p. 16 (Traducción del autor)

⁶³¹ Bronislaw Malinowski con [(1922)] *Los Argonautas del Pacífico Occidental* y Marcel Mauss con [(1954)] *El Don*, nos han legado obras clásicas sobre este tema. Al hilo de la norma social de la reciprocidad parece muy oportuno recordar el dicho maorí entresacado de esta última obra que viene a decir: “*da tanto cuanto tomes y todo irá muy bien*”.

⁶³² Si aquel en quien se confía emplea recursos para la confirmación de la confianza en él depositada y con ello para el cumplimiento del contrato implícito, de la misma manera genera un derecho moral frente a quien confía de ser compensado por este último en algún momento futuro, esto es, de que se comporte de forma recíprocamente altruista y en una futura alternancia en la relación de confianza que cumpla él entonces también con la confianza.

Setzt der Vertrauensnehmer Ressourcen für die Erfüllung der Vertrauenserwartung und somit des impliziten Vertrags ein, so begründet er damit zugleich einen moralischen Anspruch gegen den Vertrauensgeber, ihn zu einem späteren Zeitpunkt für diesen Nutzenstransfer zu kompensieren, d.h. sich reziprok altruistisch zu verhalten und das bei einer zukünftigen Umkehrung der Vertrauensbeziehung in ihn gesetzte Vertrauen ebenfalls zu honorieren. Ripperger, T. [(1998)], p. 161 (Traducción del autor)

⁶³³ [Si] la confianza es respondida con reciprocidad [...] existe la posibilidad de una espiral creciente de confianza.

[If] trust is reciprocated [...] there is a possibility of an upward spiral of trust. Nooteboom, B. [(2002)], p. 94 (Traducción del autor)

⁶³⁴ [...] eine Mehrleistung, die niemand einfordern kann, die dann aber doch, und gerade deshalb, Ansprüche erzeugt –ähnlich wie Wohltaten einen Anspruch auf Dankbarkeit. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 55 (Traducción del autor)

invitar a la precaución a la hora de aceptarla: *“Como mediante regalos también puede aprisionarse mediante muestras de confianza.”*⁶³⁵ Y todo ello frente a posturas entusiastas como la de Ping Li, convencido⁶³⁶ valedor de *“la oportunidad de construir la confianza por encima y más allá [...] de la confiabilidad esperada.”*⁶³⁷ Sirva para unir la anterior reflexión con la que sigue a continuación, la advertencia –de origen williamsoniano– realizada por McEvily, Perrone y Zaheer, en el sentido de que la *“confianza ata y ciega a los actores económicos haciéndolos insuficientemente vigilantes y excesivamente vulnerables.”*⁶³⁸ Esta alusión a la existencia de ciertas potenciales consecuencias críticas, debidas a la peligrosa dinámica de abuso e indefensión a la que se presta el exceso de confianza, quedaría incompleta sin mencionar, según Goel, Bell y Pierce, *“la lenidad en el juicio de aquel en quien se confía, el retraso en la identificación de la explotación y el exceso de riesgo”*⁶³⁹. A lo que se añade también lo apuntado por Martin Gargiulo y Gokhan Ertug, cuando desarrollan el que denominan *“lado oscuro”* de la confianza al perderse la objetividad e imperar una complacencia disfuncional, concluyendo que *“la confianza es buena, pero también puede haber demasiado de algo bueno”*⁶⁴⁰:

*Primero, la confianza excesiva puede llevar a la confianza ciega. Esto conduce a quien confía a reducir la monitorización del comportamiento de aquel en quien se confía más allá del límite óptimo, lo cual incrementa el riesgo de actos malintencionados y del daño potencial que ello puede causar si ocurre. Segundo, la confianza excesiva puede convertir el compromiso en complacencia, lo cual puede comprometer la habilidad de quien confía para reaccionar ante la reducción del rendimiento de aquel en quien se confía. Tercero, la confianza excesiva puede llevar la expansión de la relación más allá del nivel óptimo determinado por la interdependencia y la incertidumbre que caracterizan el intercambio inicial entre las partes, creando innecesarias obligaciones que actúan como restricciones sobre quien confía.*⁶⁴¹

En sentido coincidente se pronuncian Castelfranchi y Falcone: *“De hecho, las consecuencias del exceso de confianza a nivel individual son: insuficientes medidas de control, riesgos adicionales, acción descuidada e imprecisa, distracción, retraso en la remediación, posible fallo parcial o total, o coste adicional en la remediación.”*⁶⁴² Lo cual puede resumirse, según Verónica H. Villena, Thomas Y. Choi y

⁶³⁵ Wie durch Geschenke kann man auch durch Vertrauensweis fesseln. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 56 (Traducción del autor)

⁶³⁶ [...] la confianza será innecesaria y redundante si sólo es una imagen especular de la confiabilidad.

[...] trust will become unnecessary and redundant if trust is only a mirror image of trustworthiness. Ping Li, P. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 41 (Traducción del autor)

⁶³⁷ [...] to build trust above and beyond the propensity to trust and the expected trustworthiness. Ping Li, P. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 41 (Traducción del autor)

⁶³⁸ [...] trust binds and blinds, making economic actors insufficiently vigilant and excessively vulnerable. McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. [(2003)], p. 99 (Traducción del autor)

⁶³⁹ [...] three consequences of over-trust – leniency in judging the trustee, delay in perceiving exploitation, and increased risk-taking. Goel, S., Bell, G. G. y Pierce, J. L. [(2005)], p. 203 (Traducción del autor)

⁶⁴⁰ Trust is a good thing but there can be too much of a good thing too. Gargiulo, M. y Ertug, G. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 183 (Traducción del autor)

⁶⁴¹ First, excessive trust can lead to ‘blind faith’. This drives the trustor to reduce the monitoring of the behavior of the trustee beyond an optimal threshold, which increases both the risk of malfeasance and the potential damage such malfeasance might cause if it occurs. Second, excessive trust can turn commitment into complacency, which may impair the trustor’s ability to react to declining performance by the trustee. Third, excessive trust can lead to a rapid expansion of a relationship beyond the optimal level determined by the interdependence and the uncertainty that characterize the initial exchange between the parties, creating unnecessary obligations that act as constraints for the trustor. Gargiulo, M. y Ertug, G. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 175 (Traducción del autor)

⁶⁴² In fact the consequences of over-confidence (the excess of trust) at the individual level are: reduced control actions; additional risks; non careful and non-accurate action; distraction; delay in repair; possible partial or total failure, or additional cost for recovering. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 112 (Traducción del autor)

Elena Revilla, en una esperada relación en forma de U invertida⁶⁴³ entre la confianza y la eficiencia; a la vez que admite también la lectura, desde la perspectiva de un déficit de control, que realiza Claus W. Langfred: “una falta de monitorización puede ser naïve, con independencia de los niveles de confianza, y un poco de escepticismo nunca le ha hecho mal a nadie – tampoco a un equipo.”⁶⁴⁴

Por último, no puede excluirse la posibilidad de que, directa y /o indirectamente, algunas de las dimensiones que conforman la confiabilidad sean simuladas o exageradas de forma intencionada por *alter*, al efecto de influir positivamente en la correspondiente evaluación por parte de *ego*. Circunstancia esta que se vería agravada si *ego* fuese particularmente crédulo, influenciado y / o poco diligente en el correspondiente análisis. Esto generaría, según Goel, Bell y Pierce una “falsa confiabilidad”⁶⁴⁵ que podría ser una causa alternativa o adicional para un exceso de confianza que, en este caso, pese a ser potencialmente razonada, resultaría errónea.

V.3.4. La Controvertida Relación entre la Desconfianza y la Desconfianza

La desconfianza es tratada como “la imagen especular negativa de la confianza”⁶⁴⁶ por Piotr Sztompka y como “una ‘forma deficiente’ de la confianza”⁶⁴⁷ por Knud Ejler Logstrup; Claus Offe la asimila a un estado de la confianza sometido a un continuo escrutinio⁶⁴⁸; en tanto que Carol A. Heimer, en un auténtico alarde de optimismo, la entiende como “el primer paso tentativo hacia la confianza.”⁶⁴⁹

⁶⁴³ Hay un punto en el cual las conductas disfuncionales compensan los beneficios; a partir de este punto, la eficiencia declina. Nuestros resultados muestran una relación con la forma de una U invertida entre la confianza y la eficiencia, [...] incrementar la confianza puede hacer peligrar la toma de decisiones racional y objetiva, además de alimentar la complacencia y el exceso de seguridad.

There is a point at which these dysfunctional behaviors offset the benefits, after that point, efficiency declines. Our results show an inverted-U-shaped relationship between trust and efficiency, [...] increasing trust can endanger rational, objective decision making as well as nurture complacency and overconfidence. Villena, V. H., Choi, T. Y. y Revilla, E. [(2019)], p. 778 (Traducción del autor)

⁶⁴⁴ [...] a lack of monitoring can be naïve, regardless of levels of trust, and that a little scepticism never hurt anyone – or any team. Langfred, C. W. [(2004)], p. 391 (Traducción del autor)

⁶⁴⁵ [...] aquellos en quien se confía pueden actuar de manera que promuevan la sobre-confianza directamente o creando “falsa confiabilidad” – esto es, la apariencia irreal de ser confiable, lo cual a su vez tenderá a generar sobre-confianza cuando los que confían se basen en la primera.

[...] trustees may act in manners which either promote over-trust directly or create “false trustworthiness” – that is, the appearance of being trustworthy without the reality thereof, and that, in turn, false trustworthiness will tend to breed over-trust when trustors rely on it. Goel, S., Bell, G. G. y Pierce, J. L. [(2005)], p. 205 (Traducción del autor)

⁶⁴⁶ [...] the concept of “distrust” [...] as the negative mirror-image of trust. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 26 (Traducción del autor)

⁶⁴⁷ La desconfianza no es, por lo tanto, como forma de ser, igual a la confianza. La confianza es fundamental – y la desconfianza aparece debido a la ausencia de confianza. Por esta razón la confianza no requiere mayor fundamento o justificación, como no es el caso con la desconfianza. Utilizando una expresión filosófica moderna, la desconfianza es la ‘forma deficiente’ de la confianza.

Distrust is not, therefore –as a mode of being– equal to trust. Trust is fundamental – and distrust arises due to lack of trust. Therefore, trust requires no further foundation or justification, as distrust does. To use a modern philosophical expression, distrust is the ‘deficient mode’ of trust. Logstrup, K. E. [1956(2020)], p. 17 (Traducción del autor)

⁶⁴⁸ La “desconfianza” no es lo contrario que la confianza, sino la actitud en la cual las presunciones cognitivas que regulan la asignación de la confianza son comprobadas y sometidas a escrutinio continuamente.

“Distrust” is not the opposite of trust, but the attitude in which the cognitive assumptions are continuously tested and scrutinized which regulate the allocation of trust. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) [(1999)], p. 76 (Traducción del autor)

⁶⁴⁹ La desconfianza es el primer paso tentativo hacia la confianza.

Distrust is the first tentative step toward trust. Heimer, C. A. (Editado por Cook, K. S.) [(2001)], p. 78 (Traducción del autor)

A la dificultad apuntada para concretar su definición, se añade que el imaginario sobre la desconfianza –y en comparable medida sobre la fragilidad⁶⁵⁰ de la confianza– rebosa connotaciones que, asociadas a una fuerte carga emocional, la vinculan a la ansiedad, la vulnerabilidad, la sospecha, el temor, la desesperación, la resignación, la traición⁶⁵¹ –la cual, estrictamente hablando, requiere de la presencia previa de la confianza personal incondicional–, el egoísmo, el resentimiento, la venganza, la crítica destructiva, el agotamiento psicológico y emocional, la hostilidad, la angustia, la ansiedad, el fracaso de la comunicación, la denominada por Robert C. Solomon y Fernando Flores “*hipocresía cordial*”⁶⁵², el cinismo que puede derivar en el extremo en la “*desconfianza ciega*”⁶⁵³, ... y la interiorizada convicción de la existencia de aviesas intenciones por parte del otro. La desconfianza se ve también acompañada por el recelo de que la positiva conducta ajena no refleje motivos verdaderos, desviándose así una atención desproporcionada hacia el análisis de la intención estratégica del otro hasta el extremo de poder iniciar y alimentar una espiral de desconfianza mutua que nos recuerda en este contexto al teorema de William I. Thomas y Dorothy S. Thomas: “*Si las personas definen las situaciones como reales, estas son reales en sus consecuencias.*”⁶⁵⁴ Considérese, que la ausencia de pruebas en contrario puede ser una muy convincente evidencia para todo aquel decidido de antemano a sospechar⁶⁵⁵ llevado de una más o menos acusada paranoia⁶⁵⁶. Lamentamos en todo caso la improbabilidad de la propuesta de Siegwart M. Lindenberg, quien rechaza la existencia del riesgo de un impacto negativo en la relación cuando la “*desconfianza es legítima*”⁶⁵⁷ o cuando, como explican Antoinette Weibel y Frédérique Six, “*las tentaciones son consideradas demasiado grandes.*”

⁶⁵⁰ [...] la fragilidad de la confianza, si está correctamente depositada, cómo deben interpretarse sucesos y conductas contradictorios, y si y cuándo estos, en su caso, deben incrementar la confianza y la vulnerabilidad.

[...] the fragility of trust, whether it is appropriately placed, how they should interpret contradictory events and behaviors, and if and when they should increase their trust and vulnerability. McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. [(2003)], p. 99 (Traducción del autor)

⁶⁵¹ Marguerite: Hemos de desconfiar el uno del otro. Es nuestra única defensa contra la traición.

Marguerite: We have to distrust each other. It is our only defence against betrayal. Williams, T. [(1953)] (Traducción del autor)

⁶⁵² [...] *hipocresía cordial*: la fuerte tendencia de las personas en las organizaciones, a causa de la lealtad o el temor, de simular que existe confianza cuando no es el caso, siendo amables en nombre de la armonía, cuando el cinismo y la desconfianza son venenos activos que devoran la propia existencia de la organización.

La hipocresía cordial es, en el peor de los casos, una forma colectiva de autoengaño y negación, y por lo tanto inmune a una fácil solución.

[...] *cordial hypocrisy*: the strong tendency of people in organizations, because of loyalty or fear, to pretend that there is trust when there is none, being polite in the name of harmony when cynicism and distrust are active poisons, eating away at the very existence of the organization. Solomon, R. C. y Flores, F. [(2001)], p. 4 (Traducción del autor)

Cordial hypocrisy at its worst is a collective form of self-deception and denial, and thus immune to easy resolution. Solomon, R. C. y Flores, F. [(2001)], p. 113 (Traducción del autor)

⁶⁵³ Aunque pueden acusar a otros de confiar ciegamente, parece que los cínicos desconfían *ciegamente*.

Although they may accuse others of blindly trusting, it seems that cynics themselves blindly *mistrust*. Zaki, J. [(2023)], pos. 1342 (Traducción del autor)

⁶⁵⁴ If men define situations as real, they are real in their consequences. Thomas, W. I. y Thomas, D. S. [(1928)], p. 572 (Traducción del autor)

⁶⁵⁵ Aunque, atendiendo al irónico comentario atribuido a Henry Kissinger tratando, supuestamente, de defender a Richard Nixon: “Incluso los paranoicos pueden tener enemigos reales.”

⁶⁵⁶ Con el término paranoia me estoy refiriendo, en primer lugar, a la presencia de un núcleo de ilusiones persecutorias, falsas creencias cuyo contenido se concentra alrededor de ideas relativas a ser acosado, amenazado, dañado, subyugado, perseguido, acusado, maltratado, explotado, atormentado, menospreciado, denigrado, ..., por terceros malevolentes, ya sea personas concretas o grupos. [...] entendiéndolo por “paranoia” un modo de pensar paranoico.

With the term “paranoia” I am referring, first, to the presence of a core of persecutory delusions, false beliefs whose propositional content clusters around ideas of being harassed, threatened, harmed, subjugated, persecuted, accused, mistreated, wronged, tormented, disparaged, vilified, and so on, by malevolent others, either specific individuals or groups. [...] “paranoia,” signifying a paranoid mode of thought. Colby, K. M. [(1981)], p. 518 (Traducción del autor)

⁶⁵⁷ [...] un interesante fenómeno: cuando la desconfianza es legítima, es neutral para la relación, esto es, no dice nada específico sobre la persona que desconfía pues cualquier otra persona razonable en su lugar habría reaccionado de forma similar. La desconfianza legítima no lastrará por tanto la relación. Aunque tampoco desaparecerá debido a la evolución en la relación.

Si a este elusivo entendimiento de la desconfianza, le agregamos la ausencia de una definición generalmente aceptada de la confianza, no debiera sorprender que el debate sobre la relación entre ambos fenómenos resulte, por momentos, desconcertante: Trudy Govier las considera “*contrarias, no contradictorias*”⁶⁵⁹; Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister y Robert J. Bies⁶⁶⁰, al igual que Bernard Barber⁶⁶¹, parece que sí las perciben como contrarias, aunque evitan cuidadosamente utilizar ese calificativo; Diego Gambetta las tiene por “*simétricas*”⁶⁶²; Paul C. Bauer las interpreta como complementarias⁶⁶³; Daniel Bar-Tal e Ilai Alon las identifican “*como las dos caras de una misma moneda*”⁶⁶⁴; mientras que Gareth R. Jones y Jennifer M. George las describen como “*diferentes estados de un mismo constructo*”⁶⁶⁵, lo cual pudiera ser compatible con la siguiente consideración de F. David Schoorman, Roger C. Mayer y James H. Davis: “*la total falta de confianza y la desconfianza son la misma cosa.*”⁶⁶⁶

Tomando adicionalmente en consideración la función de la confianza en la reducción de la complejidad social –implicando ésta, siguiendo a Niklas Luhmann, “*que el mundo admite más posibilidades de las que pueden hacerse realidad*”⁶⁶⁷– por su contribución a la estabilización y simplificación de las condiciones para la interacción entre quien confía y en quien se confía, podría afirmarse, tal y como apunta este autor, que la confianza y la desconfianza son equivalentes

[...] an interesting phenomenon: when mistrust is legitimate, it is relationally neutral, i.e. it does not say anything specific about the person who mistrusts because any other reasonable person in his place would have reacted similarly. Legitimate mistrust will thus also not burden the relationship. Nor will it vanish due to relational developments. Lindenberg, S. M. [(2000)], p. 12 (Traducción del autor)

⁶⁵⁸ [...] la introducción de ciertos controles puede no ser considerada [...] una señal de desconfianza si las tentaciones son consideradas demasiado grandes.

[...] the introduction of certain controls may be considered [...] not a sign of distrust if the temptations are considered too great. complex trust. Weibel, A. y Six, F. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2013)], p. 71 (Traducción del autor)

⁶⁵⁹ La confianza y la desconfianza son contrarias, no contradictorias.

Trust and distrust are contraries, not contradictory. Govier, T [(1998)], p. 121 (Traducción del autor)

⁶⁶⁰ [...] definimos la confianza en términos de las convencidas expectativas positivas respecto de la *conducta de otro* y la desconfianza en términos de las *convencidas expectativas negativas respecto de la conducta de otro*.

[...] we define trust in terms of confident positive expectations regarding *another's conduct* and distrust in terms of *confident negative expectations regarding another's conduct*. Lewicki, R. J., McAllister, D. J. y Bies, R. J. [(1998)], p. 439 (Traducción del autor)

⁶⁶¹ [...] desconfianza – esto es, las expectativas racionales de que no tendrán lugar un desempeño técnicamente competente y / o la [asunción de] una obligación fiduciaria y de la responsabilidad [...].

[...] distrust – that is, rationally based expectations that technically competent performance and / or fiduciary obligation and responsibility will not be forthcoming [...]. Barber, B. [(1983)], p. 166 (Traducción del autor)

⁶⁶² [...] la confianza (o, simétricamente, la desconfianza) es un nivel particular de la probabilidad subjetiva estimado por un agente de que otro agente o grupo de agentes realizarán una particular acción [...].

[...] trust (or, symmetrically, distrust) is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action [...]. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 217 (Traducción del autor)

⁶⁶³ [...] para conceptualizar y medir la desconfianza, yo simplemente revertiría la escala, es decir, un nivel de confianza de 0,8 se correspondería con un nivel de desconfianza de 0,2 [...].

[...] to conceptualize and measure mistrust/distrust I would simply reverse the scale, e.g., a trust level of 0.8 corresponds to a mistrust level of 0.2 [...]. Bauer, P. C. [(2019)], p. 8 (Traducción del autor)

⁶⁶⁴ Trust and distrust, as different sides from the same coin, [...]. Bar-Tal, D. y Alon, I. (Editado por Bar-Tal, D. y Alon, I.) [(2016)], p. 311 (Traducción del autor)

⁶⁶⁵ [...] nosotros conceptualizamos la desconfianza, la confianza condicional, y la confianza incondicional como tres diferentes estados de un mismo constructo -la experiencia de la confianza- en vez de constructos diferentes.

[...] we conceptualize distrust, conditional trust, and unconditional trust as three different states of the same construct –the trust experience– rather than different constructs. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p. 537 (Traducción del autor)

⁶⁶⁶ [...] complete lack of trust and distrust are the same thing. Schoorman, D. F., Mayer, R. C. y Davis, J. H. [(2007)], p. 350 (Traducción del autor)

⁶⁶⁷ Der Begriff Komplexität [...] impliziert, [...] dass die Welt mehr Möglichkeiten zulässt, als Wirklichkeit werden können [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 5 (Traducción del autor)

funcionales. Lo cual se debe, según Luhmann, a que la desconfianza reduce los escenarios considerados a aquellos basados en la sospecha y sólo viables en presencia de controles, medidas de aseguramiento del cumplimiento y sanciones de ambos signos:

*La desconfianza [...] es un equivalente funcional de la confianza. Por esta razón uno puede (y debe) elegir entre la confianza y la desconfianza. [...] Quien no confía, debe entonces recurrir a estrategias funcionalmente equivalentes para la reducción de la complejidad con el fin de poder definir una situación de forma práctica y significativa. Debe así en ciertos aspectos desconfiar.*⁶⁶⁸

El debate sobre la relación entre la desconfianza y la confianza se extiende incluso hasta la investigación neurológica, como, por ejemplo, se desprende de las consideraciones de Angelika Dimoko o de Paul J. Zak, respectivamente:

*[...] la confianza y la desconfianza activan diferentes áreas del cerebro, lo cual implica que son fenómenos distintos asociados con procesos neurológicos diferentes. Específicamente, la confianza está asociada con las áreas del cerebro vinculadas a la anticipación de recompensas, la predicción de la conducta ajena y la evaluación de la incertidumbre. La desconfianza está asociada con las áreas del cerebro vinculadas a las emociones negativas intensas y al miedo a la pérdida.*⁶⁶⁹

*La confianza [recibida hace que el cerebro] segregue [la hormona y neuropéptido] oxitocina [que ejerce funciones como neuromodulador en el sistema nervioso central] que lleva a generar una conducta confiable como reacción. [...] Lo más importante a saber es que la oxitocina funciona activando una red cerebral que nos hace ser más empáticos. [...] Yo llamo a la oxitocina la molécula moral porque, cuando el cerebro la libera, tratamos bien a los demás [...] Los altos niveles de estrés inhiben la liberación de oxitocina. [...] El otro potente inhibidor de la oxitocina es una sustancia química que tiene un profundo efecto en la actividad cerebral: la testosterona.*⁶⁷⁰

Aunque cabe suponer que las prevenciones que despierta el calificativo genérico de ‘hormona de la confianza’ van más allá del hecho de que en la literatura también se apunte que el aumento relativo de los niveles de oxitocina, si bien aumenta la cooperación dentro del grupo, promueven la agresividad frente a los que se encuentran fuera de él.

No obstante, no nos sumamos a la corriente de opinión que considera a priori la desconfianza –en contraposición a la confianza– disfuncional, irracional o negativa, pues descartarla resultaría imprudente si está justificada en función de quién y de qué objetivo se trate, de la situación y del momento concretos. De aquí la oportuna oportunidad del ingenioso juego de palabras de Fabrice Lumineau al hablar del “lado luminoso de la desconfianza”⁶⁷¹ en contraposición al lado oscuro de la

⁶⁶⁸ Misstrauen ist [...] ein funktionales Äquivalent für Vertrauen. Nur deshalb kann (und muss) man nämlich zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen. [...] Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss in bestimmten Hinsichten misstrauisch werden. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 92-93 (Traducción del autor)

⁶⁶⁹ [...] trust and distrust activate different brain areas, implying that they are distinct constructs that are associated with different neurological processes. Specifically, trust is associated with brain areas linked to anticipating rewards, predicting the behavior of others, and calculating uncertainty. Distrust is associated with brain areas linked to intense negative emotions and fear of loss. Dimoko, A. [(2010)], p. 375 (Traducción del autor)

⁶⁷⁰ Trust begets oxytocin, which begets trustworthiness in return. [...] The most important thing to know is that oxytocin works by activating a brain network that makes us more empathic. [...] I call oxytocin the moral molecule because when the brain releases it, we treat others well [...] High levels of stress inhibit the release of oxytocin. [...] The other potent oxytocin inhibitor is a chemical that has a profound effect on brain activity: testosterone. Zak, P. J. [(2017)], pp. 25-27 (Traducción del autor)

⁶⁷¹ [...] “the bright side of distrust” [...] Lumineau, F. [(2014)], p. 15 (Traducción del autor)

confianza – o del exceso de confianza, para ser más precisos. Por lo que es probable que Christian Morgenstern diese con la clave al escribir que: “*La precaución y la desconfianza son buenas, aunque es necesario considerarlas con precaución y desconfianza.*”⁶⁷².

V.3.4.1. La Coexistencia de la Confianza y la Desconfianza

Reconocemos una cierta utilidad práctica en la modelización del tránsito entre la confianza y la desconfianza en base a un continuo bipolar, tal y como lo plantean Gregory A. Bigley y Jone L. Pearce haciéndose eco de una opinión frecuente⁶⁷³ en la literatura. Pero opinamos que este modelo puede mejorarse añadiendo un punto, posterior al cese de la confianza y anterior al inicio de la desconfianza, donde no situamos a la incredulidad o a la duda⁶⁷⁴, tal y como proponen en este último caso Cristiano Castelfranchi y Rino Falcone, ni a la neutralidad⁶⁷⁵ como da a entender Govier, ni al control⁶⁷⁶ como propone Michael Platzkoster, tampoco a la sospecha, atendiendo al planteamiento de Steven Fein, James L. Hilton y Dale T. Miller⁶⁷⁷ y también al de Six y Dominika Latusek⁶⁷⁸, sino a la “*esencia de la inhumanidad*”⁶⁷⁹, según George Bernard Shaw: la indiferencia. En lo cual seguimos tanto a Martin Hartmann, quien afirma que este es el auténtico “*contrapunto de la confianza y la*

⁶⁷² 1911 Vorsicht und Misstrauen sind gute Dinge, nur sind auch Ihnen gegenüber Vorsicht und Misstrauen nötig. [1928(2005)], p. 162 (Traducción del autor)

⁶⁷³ Definir la confianza y la desconfianza como conceptos independientes está en contra de las perspectivas de muchos académicos, que las ven como extremos opuestos [...].

Defining trust and distrust as independent constructs is at odds with the perspectives of many scholars, who view trust and distrust as polar opposites [...]. Bigley, G. A. y Pierce, J. L. [(1998)], p. 407 (Traducción del autor)

⁶⁷⁴ [...] la ‘falta de confianza’ y la ‘falta de desconfianza’ no son completamente incompatibles, pues solapan en una zona de ‘duda’.

[...] ‘lack of trust’ and ‘lack of mistrust’ are not fully incompatible; they partially overlap in an area of ‘doubt’. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 120 (Traducción del autor)

⁶⁷⁵ [...] cómo podremos trabajar para superar la desconfianza y movernos así desde la desconfianza a la desconfianza o, al menos, a la neutralidad.

[...] how we might work to overcome distrust so as to move from distrust to trust or, at the very least, neutrality. Govier, T. [(1992)], p. 56 (Traducción del autor)

⁶⁷⁶ Lo contrario a la confianza y a la desconfianza es por lo tanto el control. [...] La confianza y a la desconfianza son diferenciables sólo por su posición en un continuo.

Das Gegenteil von Vertrauen und Misstrauen ist demnach Kontrolle. [...] Unterscheidbar sind Vertrauen und Misstrauen lediglich durch ihre Lage auf einem Kontinuum. Platzkoster, M. [(1990)], p. 185 (Traducción del autor)

⁶⁷⁷ [Sospecha] cuando quienes perciben toman conciencia de la existencia de múltiples y plausibles motivos rivales para la conducta de un agente [...].

[Suspicion] when perceivers learn of the existence of multiple, plausibly rival motives for an actor’s behavior [...]. Fein, S., Hilton, J. L. y Miller, D. T. [(1990)], p. 753 (Traducción del autor)

Posteriormente Fein y Hilton revisaron esta definición previa de sospecha en los siguientes términos:

[...] sospecha como el estado en el cual quienes perciben toman conciencia de forma activa de la existencia de múltiples y plausibles hipótesis rivales sobre los motivos o la autenticidad de la conducta de una persona.

[...] suspicion as a state in which perceivers actively entertain multiple, plausibly rival, hypotheses about the motives or genuineness of a person’s behavior. Fein, S. y Hilton, J. L. [(1994)], p. 168 (Traducción del autor)

⁶⁷⁸ Hay también un espacio en el que no hay suficiente información para tener expectativas positivas. Dependiendo de la perspectiva respecto de la relación entre la confianza y la desconfianza, puede denominarse el espacio ‘entre’ la confianza y la desconfianza. [...] En esta perspectiva, la sospecha reside en el espacio entre las convencidas expectativas negativas (decisión de desconfiar) y las convencidas expectativas positivas (confianza).

There is also a space wherein there is not enough information for confident expectations. Depending on the perspective of the relationship between trust and distrust, this can be called the space ‘in between’ trust and distrust. [...] In this perspective, suspicion resides in the space between confident negative expectations (distrust decision) and confident positive expectations (trust). Six, F. E. y Latusek, D. [(2023)], pp. 13-14 (Traducción del autor)

⁶⁷⁹ El peor pecado contra el resto de las personas no es odiarlas, sino que nos resulten indiferentes: esta es la esencia de la inhumanidad.

The worst sin towards our fellow creatures is not to hate them, but to be indifferent to them: that’s the essence of inhumanity. Shaw, George B. [(1897)], *The Devil’s Disciple: A Melodrama, Act II.* (Traducción del autor)

*desconfianza*⁶⁸⁰ como, aún a riesgo de sobreinterpretarle, a Talcott Parsons, cuando escribe que: “Dónde ya no hay vinculación alguna hacia el [otro] y / o interiorización del patrón normativo, la actitud no es la alienación, sino la indiferencia.”⁶⁸¹ Y sin que nada de lo anterior suponga suscribir la existencia, atendiendo a la propuesta de Edna Ullmann-Margalit, de una zona de tránsito neutra entre ambas y en la cual ni se desconfía ni se confía, descrita por esta autora como una situación de “agnosticismo de la confianza”⁶⁸², consecuencia de un entendimiento de la confianza y de la desconfianza como “mutuamente excluyentes pero no mutuamente exhaustivas.”⁶⁸³ Idea esta que recuerda al concepto de la “no-confianza” de Sztompka, con el cual se “refiere a una situación neutra, cuando tanto la confianza como la desconfianza están suspendidas”⁶⁸⁴, no menos que al de la “incertidumbre fundamental”⁶⁸⁵ de Olaf Geramanis, que sería el estado al que revertirían tanto la confianza como la desconfianza al desaparecer. Y puesto que se ha ilustrado extensamente lo que pudiera suceder en los extremos próximos de la confianza y la desconfianza, quizá baste con una sola mención para describir lo que probablemente acontece en sus extremos distantes, según Lucio Anneo Séneca: “ambas cosas son defectuosas: lo mismo fiarse de todos, como no fiarse de nadie; ahora bien, lo primero lo calificaría de vicio más honesto, lo segundo, de más seguro.”⁶⁸⁶

Diversos autores argumentan a favor de la posible coexistencia de la desconfianza y la confianza en tanto que remitan a distintos objetivos o ámbitos competenciales, tal es el caso de Lewicki, McAllister y Bies, quienes describen la existencia de variables “anchos de banda relacionales”⁶⁸⁷ que pueden llegar a incluir la confianza y la desconfianza dependiendo del dominio o del contexto de la interacción. Alternativamente, Sim B. Sitkin y Nancy L. Roth plantean el análisis de la relación entre la confianza y la desconfianza desde “la noción de que la confianza y la desconfianza difieren en el grado en el que [la primera es] específica de un contexto [y la última] generalizada”⁶⁸⁸,

⁶⁸⁰ Kontrapunkt zum Vertrauen und zum Misstrauen ist folglich eher eine Gleichgültigkeit oder Indifferenz. Hartmann, M. [(2011)], p. 58 (Traducción del autor)

⁶⁸¹ Where there is no longer any attachment to the [social] object and/or internalization of the normative pattern, the attitude is not alienation but *indifference*. Parsons, T. [1951(1964)], p. 206 (Traducción del autor)

⁶⁸² [...] it is entirely possible for me neither to trust nor to distrust you with respect to some matter –or, indeed, in general. I may, in other words, be agnostic in the matter of trusting you; trust and distrust negate each other but do not complement each other [...]. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 60 (Traducción del autor)

⁶⁸³ Trust and distrust, while mutually exclusive, are not mutually exhaustive. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 60 (Traducción del autor)

⁶⁸⁴ The term “mistrust” will for my purposes refer to a neutral situation when both trust and distrust are suspended. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 26 (Traducción del autor)

⁶⁸⁵ La pregunta sobre qué es lo contrario a la confianza se deja responder haciéndose uno la pregunta de qué sucede cuando la confianza (al igual que la desconfianza) se derrumba. [...] Entonces es el otro lado de la confianza en principio una *fundamental inseguridad*.

Die Frage, was dann das Gegenteil von Vertrauen ist, lässt sich dadurch beantworten, indem man sich fragt, was passiert, wenn Vertrauen (ebenso wie Misstrauen) umkippt? [...] Dann ist die andere Seite des Vertrauens zunächst eine *fundamentale Unsicherheit*. Geramanis, O. [(2001)], p. 60 (Traducción del autor)

⁶⁸⁶ Séneca, L. A. [63-65(1986)], Libro I, Epístola III

⁶⁸⁷ Nosotros vemos las relaciones como compuestas de *facetas*: componentes básicos de la experiencia que un individuo tiene con otro. Estas facetas se agregan hasta formar *bandas*, que son agrupaciones de facetas a través de cualidades personales que llevan a definir nuestra experiencia con un único individuo en un único contexto. Cuanto más amplia sea la experiencia a través de múltiples contextos, más amplio será el ancho de banda. En relaciones interpersonales de confianza y desconfianza, vemos potencial para el incremento de los anchos de banda relacionales a medida que se acumula conocimiento de las fortalezas y / o debilidades del otro en nuevos dominios de la interacción.

We see relationships as composed of *facets*: basic components of experience that an individual has with another. These facets aggregate into *bands*, which are groupings of facets across personal qualities that come to define our experience with a single individual in a single context. The broader the experience across multiple contexts, the broader the bandwidth. In interpersonal relationships of trust and distrust, we see potential for enlargement in relationship bandwidth as partners accumulate knowledge of each other’s strengths and/or weaknesses in new interaction domains. Lewicki, R. J., McAllister, D. J. y Bies, R. J. [(1998)], pp. 442-443 (Traducción del autor)

⁶⁸⁸ [...] the notion that trust and distrust differ in the degree to which they are context-specific or generalized [...]. Sitkin, S. B. y Roth, N. L. [(1993)], p. 385 (Traducción del autor)

por lo tanto: “La desconfianza se genera cuando se percibe que un individuo o un grupo no comparte los valores culturales clave [del grupo u organización].”⁶⁸⁹ Son los menos, los autores que abordan la desconfianza como respuesta diferenciada a distintos estímulos o antecedentes de la “desconfiabilidad”⁶⁹⁰ –como la dan en llamar Shiau-Ling Guo, Lumineau y Lewicki– y no simplemente a los contrarios de aquellos que propician la confiabilidad, como es el caso de Michael B. Gurtman, quien considera adicionalmente que “la desconfianza refleja teóricamente una [variable] mezcla de los factores de la dominación y la hostilidad”⁶⁹¹. Mark N. K. Saunders, Graham Dietz y Adrian Thornhill concluyen que “la experiencia de la confianza y la desconfianza son constructos y experiencias diferenciados e independientes”⁶⁹²; pero aun asumiendo que la confianza interpersonal en ciertos ámbitos bien delimitados pudiera coexistir en el contexto de una misma relación con la desconfianza en otros, debido a causas estrictamente competenciales, cabe esperar el desarrollo por alguna o ambas partes de iniciativas encaminadas a resolver esta tan innegable como incómoda ambivalencia, que probablemente se acabe experimentando en el contexto de la relación diádica como un conflicto interno de naturaleza emocional o incluso moral.

Es necesario reconocer que tanto el confiar dentro de ciertos ámbitos y límites –de hecho, es así puesto que el alcance de la confiabilidad siempre los tiene–⁶⁹³ como el desconfiar puede derivar en conductas de *ego* difícilmente diferenciables entre sí para *alter*. Y si además tenemos en cuenta las expectativas, más o menos realistas, que puede albergar este último al respecto, puede propiciarse el “ciclo de la desconfianza”^{694,695}, descrito por Dale E. Zand, de modo que se reduzca o acreciente, respectivamente, la confianza o la desconfianza de *ego* al responder la conducta de *alter* a la

⁶⁸⁹ Distrust is engendered when an individual or group is perceived as not sharing key cultural values. Sitkin, S. B. y Roth, N. L. [(1993)], p. 371 (Traducción del autor)

⁶⁹⁰ [...] definir las cualidades de la otra parte que provocan desconfiabilidad, comparadas con las de la confiabilidad, es otra vía prometedora para la futura investigación.

[...] defining the other party's triggering qualities of distrustworthiness, compared to those of trustworthiness, is another promising avenue for future research. Guo, S-L., Lumineau, F. y Lewicki, R. J. [(2017)], p. 38 (Traducción del autor)

⁶⁹¹ [...] distrust theoretically reflects a blend of the factors of Dominance and Hostility [...]. Gurtman, M. [(1992)], p. 991 (Traducción del autor)

⁶⁹² To conclude, our findings suggest that the experience of trust and distrust are distinctive independent constructs and experiences, either or neither of which may be present, but rarely co-existing. Saunders, M. N. K., Dietz, G. y Thornhill, A. [(2014)], p. 662 (Traducción del autor)

⁶⁹³ La confianza generalmente tiene sus límites porque la confiabilidad generalmente tiene sus límites.

Trust generally has its limits because trustworthiness generally has its limits. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 259 (Traducción del autor)

⁶⁹⁴ Asumamos que P identifica una persona y O a la otra. Si (1) P no confía, (2) P compartirá poca información relevante o precisa, no estará dispuesto a compartir la influencia e intentará controlar a O. Si O tampoco confía, (4) percibirá la conducta inicial de P como desconfiada, y (5) concluirá que hizo lo correcto al esperar de P que no fuese confiable; entonces (6) esto hará sentir que su desconfianza en P está justificada. Puesto que (7) P percibe la conducta de O como desconfiada, el (8) verá confirmada su expectativa inicial del que O no fuese confiable y (2) P se comportará con menos confianza aún de la inicial.

Let P denote one person and O the other. If (1) P lacks trust, (2) he will disclose little relevant or accurate information, be unwilling to share influence, and will attempt to control O. (3) Assume O also lacks trust, (4) perceives P's initial behavior as actually untrusting, and (5) concludes he was right to expect P to be untrustworthy; then (6) he will feel justified in his mistrust of P. Since (7) P sees O's behavior as untrusting, he (8) will be confirmed in his initial expectation that O would not be trustworthy and (2) P will behave with less trust than when he entered. Zand, D. E. [(1972)], pp. 232-233 (Traducción del autor)

⁶⁹⁵ En el ciclo de la desconfianza, los líderes retienen información, se resisten a la influencia, imponen controles, y culpan al otro de los problemas. Su comportamiento desconfiado confirma las desconfiadas expectativas e intenciones de la otra persona, y pronto los dos entran en un bucle que los lleva a ambos rápidamente a incrementar su desconfianza mutua. En un ciclo de desconfianza, el líder, por frustración y enfado, generalmente demanda cumplimiento y amenaza con penalizar a la otra persona por incumplimiento. Esto confirma adicionalmente y refuerza la desconfianza de la otra persona.

In the mistrust cycle, leaders withhold information, resist influence, impose controls, and blame the other for problems. Their mistrusting behavior confirms the mistrusting expectations and intentions of the other person, and the two of them quickly cycle around the loop and rapidly increase their mutual mistrust. In a mistrust cycle, the leader, out of frustration and anger, usually demands compliance and threatens to penalize the other person for noncompliance. This further confirms and reinforces the other person's mistrust. Zand, D. E. [(1997)], pp. 96-97 (Traducción del autor)

presunción de que en ausencia de la confianza que cree merecer, el engaño es la mejor estrategia a modo de respuesta oportunista a un juego de suma cero:

*[...] la desconfianza provoca rechazo y una actitud defensiva en los grupos que han de resolver problemas. Las personas malinterpretan los valores y motivos de los demás y se resisten a comprometerse en la tarea. Distorsionan lo que oyen y tienen dificultades reconociendo y utilizando buenas ideas.*⁶⁹⁶

*Los grupos cuyos miembros desconfían entre sí, se autodestruyen.*⁶⁹⁷

Autores como Govier presuponen que *“psicológica y emocionalmente la desconfianza tiende a extenderse – no sólo a otros contextos del mismo tipo, sino a otros contextos totalmente distintos”*⁶⁹⁸; mientras que Sitkin y Katinka M. Bijlsma-Frankema consideran, llevando la lógica anterior al extremo, que: *“Una vez que está presente la óptica de una desconfianza penetrante, no hay dominios de la acción que se encuentren totalmente libres de ella, bloqueándose de esta manera la posibilidad de construir la confianza en algún dominio en tanto la desconfianza permanezca presente.”*⁶⁹⁹ Quizá por esta razón, la desconfianza tiende a formularse en términos de una relación dual –ego desconfía de alter–, que no en la habitual relación tripartita –ego desconfía de alter para algo–, lo cual sería tanto como decir que ego desconfía de alter para todo. Escenario de desconfianza generalizada que ni siquiera necesita de la realidad para retroalimentarse, ante la facilidad relativa para la confirmación de la desconfianza frente a la de la confianza, tal y como lo expone Gambetta: *“Una vez que se ha instalado la desconfianza, pronto resulta imposible saber si en algún momento estuvo realmente justificada, pues tiene la capacidad de autocumplirse”*⁷⁰⁰, *de generar una realidad consistente consigo misma.*⁷⁰¹ Una dinámica esta descrita por Govier como *“la tendencia, en los peores casos, a la inmunidad por refutación mediante la evidencia”*⁷⁰² y de forma más poética, pero no por ello menos contundente, como la condición de que *“los ojos desconfiados tienden a ver lo que confirma sus sospechas.”*⁷⁰³ Que el caso para la desconfianza resulte siempre más sencillo de construir que el de la confianza es un fenómeno que Paul Slovic ilustra con base en una relación entre la confianza y la desconfianza fundamentalmente desequilibrada o asimétrica:

Cuando se trata de ganar la confianza, el terreno de juego no está equilibrado. Se encuentra sesgado a favor de la desconfianza por las siguientes cuatro razones. Primero, los eventos negativos (destructores de la confianza) son más visibles o notables que los positivos (constructores de la confianza). [...] Segundo, cuando tomamos conocimiento de los eventos, a los negativos (destructores de la confianza) se les atribuye más peso que a los eventos positivos. [...] Tercero, [...] las fuentes de malas (destructoras de la confianza)

⁶⁹⁶ [...] mistrust provokes rejection and defensiveness in problem-solving groups. People misperceive the values and motives of others and resist taking on a commitment to their task. They distort what they hear and have difficulty recognizing and using good ideas. Zand, Dale E. [(1997)], p. 97 (Traducción del autor)

⁶⁹⁷ Mistrusting groups self-destruct. Zand, D. E. [(1997)], p. 124 (Traducción del autor)

⁶⁹⁸ But psychologically and emotionally, distrust tends to spread – not only to further contexts of the same type but to other contexts entirely. Govier, T. [(1998)], p. 147 (Traducción del autor)

⁶⁹⁹ Once a pervasive negative distrust lens is in place, it is argued, there are no domain of action that is distrust-free, thus blocking the capacity to gain a foothold to build trust in any domain so long as distrust remains present. Sitkin, S. B. y Bijlsma-Frankema, K. M. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 52 (Traducción del autor)

⁷⁰⁰ Según Merton el fenómeno de la profecía que se auto-cumple consiste en una falsa definición inicial de la situación, que provoca un nuevo comportamiento en el otro que tiene a su vez como resultado que la originalmente falsa concepción se haga realidad.

⁷⁰¹ Once distrust has set in it soon becomes impossible to know if it was ever in fact justified, for it has the capacity to be *self-fulfilling*, to generate a reality consistent with itself. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 234 (Traducción del autor)

⁷⁰² [...] or negative beliefs about the other tend in the worst cases toward immunity to refutation by evidence. Govier, T. [(1992)], p. 56 (Traducción del autor)

⁷⁰³ [...] distrustful eyes tend to see what confirms their suspicions. Govier, T. [(1992)], p. 58 (Traducción del autor)

*noticias tienden a ser consideradas más creíbles que las fuentes de buenas noticias. [...] Cuarto, [...] la desconfianza, una vez iniciada, tiende a reforzar y a perpetuar la desconfianza. Esto ocurre de dos maneras. Primero, la desconfianza tiende a inhibir el tipo de contactos personales y experiencias necesarias para superar la desconfianza. [...] Segundo, la confianza o desconfianza inicial tiñe nuestra interpretación de los eventos, reforzando así nuestras convicciones previas.*⁷⁰⁴

Lo cual no impide a Lewicki y a Edward C. Tomlinson afirmar, sin que estos autores lleguen a argumentar esta conclusión, que *“las relaciones que presentan un equilibrio entre la confianza y la desconfianza es más probable que sean más sanas que las relaciones basadas sólo en la confianza.”*⁷⁰⁵ Aunque puede que estos autores estén asimilando estas últimas a aquellas en las que se da una confianza personal incondicional y mutua.

Para finalizar, venimos a constatar que no consideramos que, al efecto de reconocer una eventual insuficiencia de la confiabilidad situacional, sea necesario recurrir, tal y como proponen Six y Dominika Latusek y, respectivamente, Stephen Marsh y Mark R. Dikken, a la creación de términos tales como la *“inconfiabilidad”*⁷⁰⁶ o la *“inconfianza”*, supuesto reflejo esta última de *“la insuficiente confianza de la otra parte en la particular situación bajo consideración”*⁷⁰⁷. Nuestra propuesta práctica, a fin de soslayar una estéril dicotomía entre la confianza y la desconfianza, se centra, pese a la innegable dificultad de este no por ello menos habitual ejercicio, en la determinación del alcance de la confiabilidad situacional de *alter* que servirá de base en cada momento a la confianza razonada en el contexto de la relación diádica, pues consideramos una aproximación más practicable y relevante saber cuánto confiar, si es posible, dependiendo de qué objetivo se trate, de en quién, de la situación y del momento concretos, que si alternativamente desconfiar. Conclusión esta que nos recuerda a la siguiente advertencia de Roderick M. Kramer: *“Después de todo y en el verdadero centro del dilema [...] está no simplemente si confiar o desconfiar, sino cuanta confianza o desconfianza son apropiadas en una situación determinada.”*⁷⁰⁸

⁷⁰⁴ When it comes to winning trust, the playing field is not level. It is tilted toward distrust for each of the following reasons. First, negative (trust-destroying) events are more visible or noticeable than positive (trust-building) events. [...] Second, when events do come to our attention, negative (trust-destroying) events carry much greater weight than positive events. [...] Third, [...] sources of bad (trust-destroying) news tend to be seen as more credible than sources of good news. Fourth, [...] distrust, once initiated, tends to reinforce and perpetuate distrust. This occurs in two ways. First, distrust tends to inhibit the kinds of personal contacts and experiences that are necessary to overcome distrust. [...] Second, initial trust or distrust colours our interpretation of events, thus reinforcing our prior beliefs. Slovic, P. (Editado por Cvetkovich, G. y Löfstedt, R. E.) [1999(2013)], pp. 46-49 (Traducción del autor)

⁷⁰⁵ Within the same relationship, elements of trust and distrust may peacefully coexist because they are related to different experiences with the other or knowledge of the other in varied contexts. Relationships balanced with trust and distrust are likely to be healthier than relationships grounded only in trust. Lewicki, R. J. y Tomlinson, E. C. (Editado por Coleman, P. T., Deutsch, M. y Marcus, E. C.) [2000(2014)], p. 123 (Traducción del autor)

⁷⁰⁶ [...] untrustworthiness [...]. Six, F. E. y Latusek, D. [(2023)], p. 2 (Traducción del autor)

⁷⁰⁷ [...] untrust (i.e. insufficient trust of the other party in the particular situation under consideration). Marsh, S. y Dikken, M. R. (Editado por Herrmann, P., Issarny, V. y Shiu, S.) [(2005)], p. 25 (Traducción del autor)

⁷⁰⁸ After all, at the very heart of the dilemma [...] is not simply whether to trust or distrust, but rather how much trust and distrust are appropriate in a given situation. Kramer, R. M. [(1994)], p. 226 (Traducción del autor)

*La confianza no se puede comprar, no se puede ordenar y tampoco puede aprenderse ni enseñarse; da igual por dónde lo cojamos, necesita tiempo para crearse y normalmente requiere de repetidos encuentros.*⁷⁰⁹

Martin Hartmann [(2001)], p. 34

V.4. Conclusión: El Proceso Camino-Dependiente del Desarrollo de la Confianza Razonada en Función de la Evolución del Alcance de la Confiabilidad Situacional

Una de las formas posibles de abordar la cuestión del desarrollo de la confianza es comenzando por esclarecer, en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, su notoriamente “borrosa”⁷¹⁰ relación con la cooperación –Weibel y Six hablan incluso de una “*compleja espiral de confianza-cooperación*”⁷¹¹–, mientras que algunos autores describen esta última como “*una de las más inmediatas manifestaciones conductuales de la confianza*”⁷¹² o incluso como su origen “*primigenio*”⁷¹³. A lo anterior se añade, parafraseando a Anna Brattström y Bachmann, que se ha de considerar –retomando una línea de pensamiento que se remonta de forma reconocible⁷¹⁴ a Simon y a otros estudiosos de la administración de empresas que le han precedido, como Barnard⁷¹⁵– la coordinación⁷¹⁷ y la cooperación⁷¹⁸ como dos distintas, complementarias⁷¹⁹ y sinérgicas⁷²⁰ facetas de la

⁷⁰⁹ Vertrauen kann nicht gekauft werden, es kann nicht befohlen werden und es kann auch nicht gelernt oder gelehrt werden; wie wir es auch drehen und wenden, es braucht Zeit zum Entstehen und verlangt in der Regel nach wiederholter Begegnung. (Traducción del autor)

⁷¹⁰ Esta borrosa distinción entre la confianza y la cooperación ha conducido al difuso tratamiento de la confianza basada en la conducta y del propio constructo de la confianza.

This blurring of the distinction between trust and cooperation has led to a fuzziness in the treatment of behavior-based trust and the construct of trust itself. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 394 (Traducción del autor)

⁷¹¹ [...] a complex trust-cooperation spiral. Weibel, A. y Six, F. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2013)], p. 71 (Traducción del autor)

Por ello concluimos que cooperación y coordinación son dos facetas distintas de la colaboración interorganizacional.

Thus, we conclude that cooperation and coordination are two distinct facets of inter-organizational collaboration. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 131 (Traducción del autor)

⁷¹² [...] cooperation is among the most proximal behavioral manifestations of trust [...]. Wilson, J. M., Straus, S. G. y McEvily, B. [(2006)], p. 22 (Traducción del autor)

⁷¹³ Esta, yo propongo, constituye la noción primigenia de la confianza: Yo confío en alguien cuando presupongo su libre conducta cooperativa.

This, I propose, constitutes the Ur-notion of trust: I trust someone when I rely on their freely cooperative behaviour. Simpson, T. W. [(2012)], p. 558 (Traducción del autor)

⁷¹⁴ [...] utilizar el término “cooperación” para la actividad en la cual los participantes comparten un objetivo común, y “coordinación” para el proceso de informar a cada cual de las conductas previstas de los demás. Por ello, la cooperación resultará habitualmente inefectiva –no alcanzará sus metas, con independencia de las intenciones de los participantes– en ausencia de coordinación.

[...] to use the term “cooperation” for activity in which the participants share a common goal, and “coordination” for the process of informing each as to the planned behaviors of the others. Hence, cooperation will be usually ineffective –will not reach its goal, whatever the intentions of the participants– in the absence of coordination. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 81 (Traducción del autor)

⁷¹⁵ [...] an organization is defined as a system of consciously coordinated personal activities [...]. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 72 (Traducción del autor)

⁷¹⁶ [...] la acción cooperativa para conseguir una finalidad u objetivo cooperativo, necesariamente de forma conjunta [...].

[...] the cooperative action to achieve a cooperative purpose or objective, necessarily as a whole [...]. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 44 (Traducción del autor)

⁷¹⁷ [...] definimos la coordinación como el *deliberado y ordenado alineamiento o ajuste de las acciones de los compañeros para conseguir conjuntamente unos determinados objetivos*.

[...] we define coordination as the *deliberate and orderly alignment or adjustment of partner’s actions to achieve jointly determined goals*. Gulati, R., Wohlgezogen, F. y Zhelyazkov, P. [(2012)], p. 539 (Traducción del autor)

⁷¹⁸ Definimos la cooperación [...] como la *persecución conjunta de una meta o metas de una manera que se corresponde con un entendimiento compartido de las contribuciones y recompensas*.

colaboración⁷²¹. Por una parte, la coordinación es la coherente división o especialización del trabajo y sincronizada agregación de los esfuerzos en el desarrollo de los procesos y sus tareas orientadas a la eficaz y eficiente consecución de objetivos compatibles –“positivamente correlacionados”⁷²², según Deutsch– consecuencia del desarrollo de un plan conjunto. Aunque también es posible observar, como constatan Richard Boyle y Philipp Bonacich –seguramente sin un ápice de ironía, aunque resulte tentador atribuírsela–, que “la coordinación acaba apareciendo con el tiempo, pero no necesariamente en forma de coordinación cooperativa.”⁷²³ Mientras que la cooperación –definida por Gary J. Miller como “las voluntarias desviaciones de la conducta centrada en el interés personal”⁷²⁴ y que también se manifiesta en términos de una conducta individual no egoísta frente a los dilemas sociales –, se basa en el compromiso mutuo, la proporcionada aportación de recursos no menos que la distribución de los riesgos y de los inciertos retornos de todo tipo, además de en la presumible alineación de expectativas para alcanzar objetivos comunes.

Cabe considerar, adicionalmente, que ni la presencia ni la ausencia de cooperación puntual es una evidencia concluyente de la presencia o ausencia de la disposición correspondiente, pues no

We define [...] cooperation as *joint pursuit of agreed-on goal(s) in a manner corresponding to a shared understanding about contributions and payoffs*. Gulati, R., Wohlgezogen, F. y Zhelyazkov, P. [(2012)], p. 535 (Traducción del autor)

⁷¹⁹ De acuerdo con la lógica de la complementariedad, una creciente cooperación debe incrementar el impacto marginal de un determinado nivel de coordinación y viceversa.

According to the logic of complementarity, increasing cooperation should enhance the marginal impact of a given level of coordination and vice versa. Gulati, R., Wohlgezogen, F. y Zhelyazkov, P. [(2012)], p. 563 (Traducción del autor)

⁷²⁰ Los bucles de refuerzo no son exclusivos de los esfuerzos de cooperación y coordinación, pues también caracterizan los problemas de cooperación y coordinación. El refuerzo mutuo de tales problemas sugiere que [la cooperación y la coordinación] no sólo se refuerzan, sino que también se debilitan la una a la otra, y pueden llevar a la erosión conjunta de la cooperación y la coordinación.

Reinforcement loops are not exclusive to cooperation and coordination efforts; they characterize cooperation and coordination problems too. Mutual reinforcement of such problems suggests that they not only pile up, but also spill over into each other, and can lead to co-erosion of cooperation and coordination. Gulati, R., Wohlgezogen, F. y Zhelyazkov, P. [(2012)], p. 565 (Traducción del autor)

⁷²¹ [...] una distinción conceptual entre los problemas en las relaciones interorganizacionales relacionados con la cooperación, derivados de incentivos desalineados, y los problemas relacionados con la coordinación, derivados de actividades desalineadas.

[...] a conceptual distinction between cooperation concerns, stemming from misaligned incentives, and coordination concerns, stemming from misaligned activities in inter-organizational relationships. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 129 (Traducción del autor)

Por ello concluimos que cooperación y coordinación son dos facetas distintas de la colaboración interorganizacional.

Thus, we conclude that cooperation and coordination are two distinct facets of inter-organizational collaboration. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 131 (Traducción del autor)

⁷²² Hasta dónde nos consta es Deutsch el primero en subrayar expresamente la diferencia entre las dos formas de interdependencia en los objetivos en el contexto de una situación determinada:

Yo identifico dos tipos básicos de interdependencia en los objetivos: la *interdependencia promocional* en la cual los objetivos están positivamente vinculados de manera tal que la cantidad que consigue una persona de su objetivo o la probabilidad de conseguirlo está positivamente correlacionada con la cantidad de objetivos que otros consiguen o la probabilidad de conseguirlos; la *interdependencia contraria* en la cual los objetivos están negativamente vinculados de forma tal que la cantidad o probabilidad de consecución del objetivo está negativamente correlacionada con la cantidad o probabilidad de la consecución del objetivo por parte del otro.

I identify two basic types of goal interdependence: *promotive interdependence* in which the goals are positively linked in such a way that the amount of goal that a person achieves or the probability of achievement is positively correlated with the amount of the goals that others achieve or to their probability of achieving their goals; *construent interdependence* in which the goals are negatively linked in such a way that the amount or probability of goal attainment is negatively correlated with the amount or probability of the others' goal attainment. Deutsch, M. [(1983)], p. 434 (Traducción del autor)

⁷²³ It is clear from the experimental findings that coordination does come about over time, but not necessarily cooperative coordination. Boyle, R. y Bonacich, P. [(1970)], p. 126 (Traducción del autor)

⁷²⁴ [...] cooperation – defined as voluntary deviations from self-interested behavior [...]. Miller, G. [(1992)], pp. 12-13 (Traducción del autor)

cooperar no implica necesariamente que se prefiera esta opción⁷²⁵ o que no exista la intención de hacerlo, pero con ciertas reservas –por ejemplo, siempre que se presuma la voluntad de cooperar en los demás⁷²⁶– o sólo bajo circunstancias concretas – por ejemplo, ante una perspectiva de largo plazo⁷²⁷. Y tampoco puede decirse que la cooperación sea por sí misma deseable –nadie querría cooperar con sus adversarios o más cooperación entre ellos–, ni que la cooperación y la competencia no destructiva⁷²⁸ sean alternativas mutuamente excluyentes, pues lo más probable es que la solución deseable sea una sana combinación entre ambas adaptado a las circunstancias sociales, culturales, económicas y legales, más allá del tópico de la “*coopetición*”⁷²⁹ popularizado por Adam. M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff.

Retomando ahora ya la cuestión de la relación entre la cooperación y la confianza en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, existe sobre ella una notable diversidad de opiniones en la literatura, pues no hay acuerdo respecto de cuál de las dos es condición previa o consecuencia de la otra. Lo que no impide que, a veces, parezca que se las confunde cuando se sobreinterpreta la existencia de cooperación como evidencia de la presencia de confianza, especialmente, desde la teoría de juegos; aunque no únicamente en este ámbito, pues autores como Barbalet consideran que “*la confianza es la base emocional de la cooperación*”⁷³⁰, en tanto que Burt y Knez asimilan la confianza a la “*cooperación anticipada*”⁷³¹. En esta misma línea, Nooteboom, Hans Berger y Noorderhaven identifican que “*un individuo confía en alguien si él o ella creen que el otro probablemente cooperará incluso si no es coaccionado a hacerlo o no tiene un interés material directo en hacerlo.*”⁷³² Sztompka y Ulrich Heisig coinciden al afirmar, respectivamente, que “*la confianza es [...] también el producto de una cooperación exitosa*”⁷³³ y que “*la confianza aparece como consecuencia de una exitosa cooperación y mediante ella se confirma y refuerza.*”⁷³⁴ Dikken, por el contrario, plantea

⁷²⁵ [...] en ocasiones hay poderosas limitaciones a la búsqueda de ayuda. Por ejemplo, cuando existe confianza condicional, las personas pueden prescindir de buscar ayuda porque no quieren que otros piensen que no son aptos, no quieren estar en deuda con otros, o no quieren sentirse amenazados por el hecho de ser dependientes de otra persona [...].

[...] there are sometimes powerful constraints against help seeking. For example, when conditional trust exists, people may refrain from seeking help because they do not want others to think they are inadequate, they do not want to be indebted to another person, or they do not want to feel threatened by being dependent upon another person [...]. Jones, G. R. y George, J. M. [(1998)], p. 541 (Traducción del autor)

⁷²⁶ [...] la cooperación es racional sólo cuando cada jugador tiene una gran seguridad que los demás están cooperando. [...] La desertión de cualquier persona puede resultar en el colapso total de la cooperación de todos.

[...] cooperation is rational only when each player has a great deal of confidence that others are cooperating. [...] Any one person's defection could result in a total collapse of cooperation by everyone. Miller, G. [(1992)], pp. 186-187 (Traducción del autor)

⁷²⁷ La cooperación no es un resultado sostenible si el juego no va a continuar durante un largo periodo.

Cooperation is not a maintainable outcome if the game is not going to last for a very long period. Miller, G. [(1992)], p. 213 (Traducción del autor)

⁷²⁸ Incluso para competir de forma no destructiva se debe confiar a partir de cierto punto que el competidor respetará ciertas reglas.

Selbst um auf gegenseitig nicht-destruktive Weise zu konkurrieren, muss man von einer bestimmten Stufe an darauf *vertrauen*, dass der Konkurrent sich an bestimmte Regeln halten wird. Gambetta, D. (Editado por Hartmann. M. y Offe, C.) [(2001)], p. 207 (Traducción del autor)

⁷²⁹ Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. [(1996)], *La Co-opétition: Une Révolution dans la Manière de Jouer Concurrence et Coopération*, 1ª ed., Village Mondial, Paris.

⁷³⁰ Trust is the emotional basis of cooperation. Barbalet, J. M. [(1996)], p. 91 (Traducción del autor)

⁷³¹ Trust is anticipated cooperation. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 257 (Traducción del autor)

⁷³² [...] an individual trusts someone if he or she believes the other is likely to cooperate even if the latter is not coerced to do so and has no direct material interest in doing so. Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, N. G. [(1997)], p. 313 (Traducción del autor)

⁷³³ Trust is the precondition for cooperation, and also the product of successful cooperation. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 62 (Traducción del autor)

⁷³⁴ Vertrauen entsteht durch geglückte Kooperation, es wird durch sie bestätigt und verstärkt. Heisig, U. (Editado por Schweer, M. K. W.) [(1997)], p. 128 (Traducción del autor)

que *“la confianza ha de estar presente para que la cooperación ocurra”*⁷³⁵ y en esa misma línea McKnight y Chervany consideran⁷³⁶ la confianza como causa de la cooperación. Gambetta interpreta la la confiabilidad y la acción de confiar en función de su relevancia para la cooperación: *“Cuando afirmamos que confiamos en alguien o que alguien es confiable, implícitamente queremos decir que la probabilidad de que esta persona realice una acción que sea beneficiosa o al menos que no sea perjudicial para nosotros es lo suficientemente alta como para considerar desarrollar con ella alguna forma de cooperación.”*⁷³⁷ Mientras que Donald L. Ferrin, Michelle C. Bligh y Jeffrey C. Kohles concluyen su análisis sobre la interdependencia entre la confiabilidad percibida y la cooperación sugiriendo, en un tono poético, que *“las percepciones de confianza y la cooperación están estrechamente relacionadas en una compleja danza que progresa en forma de espiral a lo largo del tiempo”*⁷³⁸.

Así que, puestos a tomar partido en la cuestión relativa a la relación causal entre la confianza y la cooperación, nos inclinamos por pensar que la cooperación es la que puede iniciar la confianza, además de gradualmente promoverla, en su caso, al quedar evidenciada una cierta fiabilidad. Lo cual es compatible con el hecho de que la cooperación, en un sentido estricto, se pueda dar por motivos bien distintos a los que llevarían a confiar, en línea con lo argumentado⁷³⁹ por Fukuyama, tales como el mero interés y en presencia de ciertos mecanismos de salvaguarda de los acuerdos. La confianza no es por tanto una condición imprescindible para la cooperación –como tampoco lo es, en el extremo, para la lealtad–, puesto que *“la cooperación no expone necesariamente a una de las partes al riesgo”*⁷⁴⁰, como subrayan Mayer, Davis y Schoorman, cosa que sí hace la confianza. En consonancia con lo anterior, Ripperger constata que: *“La cooperación no es necesariamente un indicador de confianza y la confianza no es siempre una condición suficiente para la cooperación.”*⁷⁴¹

Y aunque lo habitual sea encontrar la cooperación en un estado de desarrollo en el cual ya se encuentra presente la confianza debido a una cierta atribución de confiabilidad, la cooperación no comienza habitualmente en este punto. Cooperar es posible en su versión más elemental mediante el voluntario intercambio y contribución –incluso mediante la selectiva abstención de la acción– a la satisfacción de objetivos interdependientes y quizá, aunque no necesariamente, con una cierta perspectiva de continuidad. Algo que, en un inicio, no requiere de la presencia de la confianza sino de

⁷³⁵ [...] in order for cooperation to occur, trust must be present. Dibben, M. R. [(2000)], p. 124 (Traducción del autor)

[...] la cooperación genera confianza y la confianza hace posible la cooperación.

[...] cooperation breeds trust and trust enables cooperation. Dibben, M. R. [(2000)], p. 171 (Traducción del autor)

⁷³⁶ [...] la cooperación es realmente una consecuencia de la confianza y sólo uno de los muchos comportamientos que demuestran confianza.

[...] cooperation) (a) is really a consequent of trust and (b) is only one of a number of behaviors that demonstrate trust. McKnight, D. H. y Chervany, N. L. [(1996)], p. 32 (Traducción del autor)

⁷³⁷ When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental for us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 217 (Traducción del autor)

⁷³⁸ [...] trust perceptions and cooperation are intricately related in a complex dance that spirals over time [...]. Ferrin, D. L., Bligh, M. C. y Kohles, J. C. [(2008)], p. 175 (Traducción del autor)

⁷³⁹ Desde esta perspectiva [del cálculo racional] la confianza no es necesaria para la cooperación: el interés propio con una visión amplia, junto con mecanismos legales como los contratos, pueden compensar la ausencia de confianza y permitir a personas extrañas entre sí crear juntos una organización que trabajará por un propósito común.

By this account [of rational calculation], trust is not necessary for cooperation: enlightened self-interest, together with legal mechanisms like contracts, can compensate for an absence of trust and allow strangers jointly to create an organization that will work for a common purpose. Fukuyama, F. [1995(1996)], p. 26 (Traducción del autor)

⁷⁴⁰ [...] cooperation does not necessarily put a party at risk. Mayer, R., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], p. 712 (Traducción del autor)

⁷⁴¹ Kooperation ist damit nicht notwendigerweise ein Indikator für Vertrauen und Vertrauen alleine nicht immer eine hinreichende Bedingung für Kooperation. Ripperger, T. [(1998)], p. 93 (Traducción del autor)

incentivos creíbles de ambos signos y que se beneficia claramente de la presencia de garantías y controles que motiven a las partes a cumplir lo pactado. Esto es compatible con la preferencia por evitar cooperar con aquellos en quienes desconfiamos, pues el aseguramiento suficiente del cumplimiento del otro resultará en ese caso mucho más oneroso. No obstante, el hecho de que se presuma respectivamente la capacidad necesaria para satisfacer los términos de lo acordado, por básicos que sean, ya presupone una cierta atribución de competencia y es por aquí por donde la confiabilidad en su manifestación más básica –la mera fiabilidad– puede comenzar a darse junto a la cooperación. A partir de la continuidad de la interacción, si existe la oportunidad y se dan los incentivos y el horizonte temporal adecuados, es posible que se desarrolle, con base en la creciente expectativa de consecución de objetivos interdependientes o incluso comunes, un entendimiento compartido, aunque incompleto y no necesariamente expreso en sus inicios, sobre la forma conjunta de proceder en el futuro y de las respectivas aportaciones, algunas de estas incluso en forma de activos específicos. Lo cuales, al estar por su propia naturaleza especialmente expuestos a la explotación oportunista por parte del otro, también suponen una tangible demostración del compromiso adquirido y de integridad en su versión más básica.

A medida que la relación se desarrolle y las partes profundicen en el conocimiento mutuo, que requiere transparencia correspondida, en las oportunidades derivadas de intercambiar puntual y proactivamente conocimientos relevantes e información íntegra⁷⁴² –lo cual, según Nooteboom, es una expectativa⁷⁴³ considerablemente más probable bajo la confianza que bajo el control–, además de en la distribución compartida del riesgo y de las esperadas economías, puede producirse el tránsito gradual del intercambio a la especialización propia de la división del trabajo y de aquí a la “*co-construcción*”⁷⁴⁴ – expresión esta utilizada por autores como Cornelia Gräsel, Kathrin Fussangel y Christina Pröbstel.

Incrementando progresivamente la productividad y el alcance de la cooperación⁷⁴⁵, es posible que aparezcan ocasiones para una mayor atribución mutua –aunque no necesariamente equivalente– de confiabilidad situacional debido a la favorable valoración de la intención estratégica del otro. Y de esta manera se puede llegar a crecientes muestras de confianza razonada que, de verse confirmadas, facilitarán la articulación conjunta de soluciones aceptables por ambas partes frente a cambios, problemas y diferencias imprevistos, a la gestión de la ambigüedad y de la interdependencia, a la receptividad a la influencia del otro y la adaptación a su idiosincrasia, al desarrollo de una más

⁷⁴² Correcta, completa y actual.

⁷⁴³ [...] la presunción es que la información facilitada en confianza es verdadera, mientras que la proporcionada en un contexto de control debería ser comprobada.

[...] by assumption the information given in trust is truthful, while in formal control truth would have to be tested. Nooteboom, B. [(2002)], p. 99 (Traducción del autor)

⁷⁴⁴ La co-construcción se pone de manifiesto cuando los miembros [del equipo] intercambian intensivamente sus conocimientos [expertos] en relación con una tarea y de esta manera el conocimiento de cada uno de ellos se referencia de tal manera respecto al de los demás (co-construyen), que en este proceso se adquieren conocimientos [y competencias] o se desarrollan [nuevas] soluciones comunes. [...] La co-construcción requiere no sólo la fijación de metas “orientadas al producto [final]”, sino también un acuerdo en relación con el proceso de trabajo. La autonomía de cada uno se ve de esta manera en comparación [...] notablemente limitada.

Kokonstruktion liegt dann vor, wenn die Partner sich intensiv hinsichtlich einer Aufgabe austauschen und dabei ihr individuelles Wissen so aufeinander beziehen (kokonstruieren), dass sie dabei Wissen erwerben oder gemeinsame Aufgaben- oder Problemlösungen entwickeln. [...] Damit erfordert die Kokonstruktion nicht nur eine “produktorientierte” Zielstellung, sondern auch eine Abstimmung in Hinblick auf den Arbeitsprozess. Die Autonomie des Einzelnen ist im Vergleich [...] somit deutlich stärker eingeschränkt. Gräsel, C, Fussangel, K. y Pröbstel, C. [(2006)], pp. 210-211 (Traducción del autor)

⁷⁴⁵ [...] los requisitos graduales de las condiciones [para el éxito de la cooperación son: objetivos y tareas comunes [claramente establecidos], confianza [mutua] y la autonomía de las partes [...].

efectiva, flexible y creativa acción conjunta y a una colaboración potencialmente más beneficiosa para ambas partes – si bien es cierto, que no por ello necesariamente equitativa ni totalmente libre del riesgo del oportunismo. Una dinámica de naturaleza circular, que una vez puesta en marcha puede interpretarse a modo de relación de causalidad recíproca entre la confianza y la cooperación, que resuena en la siguiente reflexión de Burt y Knez:

[...] la confianza es creada por duplicado con la interacción repetida: por el pasado y por el futuro. Por el pasado, ya que la experiencia repetida con una persona supone un mejor conocimiento de esta. [...] De la cooperación pasada, uno espera futura cooperación [...] Más allá, el historial de cooperación es una inversión que se perdería si alguna de las partes se comportase de manera que la relación resultase erosionada [...].⁷⁴⁶

La relación diádica intra-organizacional puede desarrollarse en un marco en el que, desde la experiencia de un pasado recordado, se descuentan futuras interacciones durante un horizonte temporal prácticamente indefinido o de finalización desconocida, potencialmente percibidas como valiosas por ambas partes, que habitualmente facilitan la cooperación y promueven tanto el reconocimiento de la competencia ajena como la atribución de una positiva intención estratégica. Y tanto más es así, cuanto mayor sea el coste de oportunidad de la pérdida de la futura colaboración, a modo de juego⁷⁴⁷ de suma variable y de duración indeterminada, es decir, con expectativa de continuidad⁷⁴⁸ bajo “la sombra que el futuro puede proyectar sobre el presente”⁷⁴⁹ –sombra que cabe esperar crezca a medida que se acumulan experiencias positivas– y “la ley del volverse a ver que requiere que los participantes puedan volver a mirarse a los ojos”⁷⁵⁰ – en expresiones ya célebres de Axelrod y Luhmann, respectivamente. Lo cual contribuye, por lo general, a concienciar y a disciplinar a las partes a la vez que puede conducir a que alguno de los posibles equilibrios cooperativos condicionales se convierta en la estrategia dominante. Estabilizándose de esta manera las conductas en beneficio mutuo, algo que puede llegar a incorporarse a eventuales “contratos relacionales”⁷⁵¹

[...] den graduellen Abstufungen der Bedingungen: gemeinsame Ziele und Aufgaben, Vertrauen und Autonomie [...]. Gräsel, C, Fussangel, K. y Pröbstel, C. [(2006)], p. 217 (Traducción del autor)

⁷⁴⁶ [...] trust is twice created by repeated interaction –from the past and from the future. From the past, repeated experience with a person is improved knowledge of the person. [...] From past cooperation, one expects future cooperation [...]. Furthermore, the history of cooperation is an investment that would be lost if either party behaved so as to erode the relationship [...]. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 70 (Traducción del autor)

⁷⁴⁷ Algunas de las premisas que se asumen en la teoría de juegos, bien pueden no ser aplicables en la práctica, tales como: que los jugadores conocen, respecto de ellos mismos –lo cual excluye la posibilidad del autoengaño– y del otro, todas las estrategias disponibles, las preferencias y el valor de los resultados esperados; que todos los participantes en el juego buscan maximizar su resultado y se comportan siempre consistentemente en este sentido; y que todos los jugadores disponen del mismo conocimiento sobre la duración del juego.

⁷⁴⁸ [...] si hay un número conocido de interacciones entre un par de individuos, la desertión siempre es estable desde un punto de vista evolutivo y es la única estrategia que lo es. La razón es que la desertión en la última interacción sería óptima para las dos partes, y consecuentemente lo sería en la interacción previa a la última, y así hasta la primera interacción.

[...] if there is a known number of interactions between a pair of individuals, to defect always is still evolutionary stable and is still the only strategy which is. The reason is that defection on the last interaction would be optimal for both sides, and consequently so would defection on the next-to-last interaction, and so on back to the first interaction. Axelrod, R. y Hamilton, W. D. [(1981)], p. 1392 (Traducción del autor)

⁷⁴⁹ The future can [...] cast a shadow back upon the present and thereby affect the current strategic situation [...]. Axelrod, R. [(1984)], p. 12 (Traducción del autor)

⁷⁵⁰ Rige la ley del volverse a ver. Los participantes tienen que poder volverse a mirar siempre a los ojos.

Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 46 (Traducción del autor)

⁷⁵¹ Los contratos relacionales [...] incorporan acuerdos abiertos para establecer y mantener una relación que contempla intercambios monetizables y no monetizables (por ejemplo, el trabajo duro, la lealtad, la seguridad). Estos acuerdos se encuentran frecuentemente en las empresas que Miles y Snow (1980) denominan como orientadas a ‘hacer’ y que típicamente contratan a las personas en niveles de entrada para desarrollarlas con el paso del tiempo para satisfacer futuras necesidades [...].

caracterizados por la orientación al largo plazo, el compromiso de continuidad, la capacidad para absorber la volatilidad del entorno, el menor coste en comparación con los contratos formales, la presencia de potenciales consecuencias reputacionales y sanciones no legales que inducen al cumplimiento, junto con el reconocimiento de niveles de confiabilidad entre las partes suficientes para la efectiva consecución de los objetivos propios y los compartidos. Puede afirmarse así, que la expectativa de confiabilidad, fundamento de la confianza razonada, se basa en la experiencia del pasado, se decide en el presente y se orienta hacia el futuro en el contexto de la relación diádica intra-organizacional.

Tanto la confianza fallida como la confirmada en la interacción pueden llevar a *ego*, en un proceso de adaptación continuo, pero no siempre necesariamente consciente, a revisar a la baja y ajustar al alza, con el transcurso del tiempo y en el contexto específico de continuadas interacciones, el nivel de confiabilidad situacional atribuido a *alter*, lo cual sucedería atendiendo a la experiencia más rápidamente⁷⁵² y requiriendo menos esfuerzo en el primer caso que en el segundo. Un fenómeno este descrito gráficamente por Sally Atkinson y David Butcher en los siguientes términos: “*Mientras que la confianza parece construirse de forma incremental, [el desarrollo de] la desconfianza tiene una más “catastrófica cualidad.”*”⁷⁵³ Slovic atribuye esta asimetría al hecho de que los sucesos⁷⁵⁴ que impactan negativamente sobre la confiabilidad son, en comparación con los de signo contrario, más visibles e identificables y en igualdad de condiciones se les atribuye mayor verosimilitud e importancia.

Asumiendo una sucesión de objetivos a confiar de dificultad similar bajo comparables circunstancias y en un mismo entorno social, el reconocimiento de la dinámica camino-dependiente en el desarrollo de las dimensiones de la confiabilidad situacional y del alcance de esta última, entre cualesquiera dos miembros de la organización que interactúan entre sí en el contexto de un proceso, lleva a pensar que lo más probable, por eficiente, es que este en vez de evolucionar de forma gradual lo haga con una cierta perspectiva de corto plazo y con base en umbrales. Esta necesariamente simplificada aproximación, fundamentada en una discontinuidad artificial que nivela el área de experiencia antes y después de cada umbral, dota de una característica estabilidad a la confianza permitiendo que encaje, sin consecuencias⁷⁵⁵, experiencias de baja intensidad tanto alineadas con las expectativas como en cierto modo contradictorias⁷⁵⁶, absorbiendo así, dentro de un orden, el

Relational contracts [...] involve open ended agreements to establish and maintain a relationship involving both monetizable and nonmonetizable exchanges (e.g. hard work, loyalty and security). Such arrangements are often found in what Miles and Snow (1980) termed ‘make’-oriented firms which typically hire people at entry levels and develop them over time to meet future needs [...]. Rousseau, D. M. [(1990)], p. 391 (Traducción del autor)

⁷⁵² Atendiendo al refranero: La confianza llega andando y se va corriendo.

⁷⁵³ While trust appears to build incrementally, mistrust has a more “catastrophic quality”. Atkinson, S. y Butcher, D. [(2003)], pp. 285-286 (Traducción del autor)

⁷⁵⁴ Eventos negativos (destructores de la confianza) son más visibles o noticiables que los eventos positivos (constructores de la confianza). Los eventos negativos a menudo adoptan la forma de incidentes bien definidos tales como accidentes, mentiras, descubrimiento de errores, u otros errores en la gestión. Los eventos positivos, aunque a veces resultan visibles, habitualmente son difusos o indistinguibles.

Negative (trust-destroying) events are more visible or noticeable than positive (trust-building) events. Negative events often take the form of specific, well-defined incidents such as accidents, lies, discoveries of errors, or other mismanagement. Positive events, while sometimes visible, more often are fuzzy or indistinct. Slovic, P. [(1993)], p. 677 (Traducción del autor)

⁷⁵⁵ Lo cual recuerda a una de las reglas de Nicholas Taleb:

Para lo que es frágil, el efecto acumulado de pequeños shocks es menor que un efecto único de un único shock de magnitud equivalente.

For the fragile, the cumulative effect of small shocks is smaller than the single effect of an equivalent single large shock. Nicholas Taleb, N. [2005(2012)], p. 338 (Traducción del autor)

⁷⁵⁶ Quizá sea más fácil creer que uno no se ha equivocado juzgando a una persona, que asumir que uno ha estado equivocado sobre ella durante un largo tiempo.

“ruido”⁷⁵⁷ relacional negativo introducido involuntariamente por las partes y sucediendo todo ello con base una deliberada imprecisión propia de un “*laxo sistema de seguimiento contable de la relación*”⁷⁵⁸, utilizando la expresión de Peter Kollock. Aunque, de superarse dichos umbrales con ocasión de un evento de suficiente magnitud, más probablemente que por la acumulación de incidentes menores, se podrían producir consecuencias de ambos signos aparentemente desproporcionadas, tanto desde la perspectiva de *alter* como desde la de un observador externo, en la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, por extensión en la propia confianza razonada y, también probablemente, en la calidad de la relación.

La evaluación del alcance de la confiabilidad y la gestión de la confianza con base en umbrales es consistente con el concepto descriptivo del “*crédito a la idiosincrasia*”⁷⁵⁹ de Edwin P. Hollander: la reputación de confiable puede interpretarse a estos efectos como una forma de crédito o “*reserva de buena voluntad*”⁷⁶⁰, en expresión de Kumar; crédito del cual muchas veces desconocemos, en sentido figurado, el vencimiento, pero que razonablemente nos obliga tanto a ser solventes como a parecerlo, continuando con el símil. Lo cual explica por qué, una vez consolidada por medio de la acumulación de actos confiables e impresiones positivas un cierto crédito reputacional, alguien podría permitirse, dentro de ciertos límites condicionados por la importancia relativa, la situación y el momento, desviaciones en la conducta esperada –consecuencia del error o, por ejemplo, de la experimentación y la innovación– sin riesgo de sanciones significativas o de revisión del alcance de la confiabilidad situacional atribuida, pudiendo evitarse así incluso la aparición de reacciones de control.

También resulta compatible la atribución de la confiabilidad situacional con base en umbrales con la lógica de la “*reciprocidad graduada en la reducción de la tensión*”⁷⁶¹ de Charles E.

Perhaps it is easier to believe that you have not misjudged a person than to assume you have been wrong about them for a long time. Murnighan, J. K., Malhotra, D. and Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 310 (Traducción del autor)

⁷⁵⁷ Específicamente, el ruido se define como las discrepancias entre los resultados pretendidos y reales por parte de un participante en la interacción debido a errores no intencionados [...].

Specifically, noise is defined as discrepancies between intended and actual outcomes for an interaction partner due to unintended errors [...]. Nancy, N. R. (Editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M.) [(2009)], p. 386 (Traducción del autor)

⁷⁵⁸ Por otro lado, están las relaciones con un sistema de seguimiento contable laxo –se permite que las cuentas permanezcan sin saldar durante periodos largos, y no se lleva un registro exacto de las contribuciones de cada parte. La existencia de sistemas contables [de la relación] relajados entre amistades estrechas y familiares no resulta sorprendente.

On the other hand are relationships that have a looser accounting system – the books are allowed to remain unbalanced for long periods, and exact tabs are not kept on each party’s contributions. The existence of relaxed accounting systems among close friends or families is not surprising. Kollock, P. [(1993)], p. 770 (Traducción del autor)

⁷⁵⁹ Una sucinta definición de los créditos a la idiosincrasia ha sido proporcionada de la siguiente manera: “La acumulación de impresiones positivas de un individuo adquiridas a través de éxitos o la pasada conducta, que están asociadas con una mayor habilidad para desviarse de las expectativas sin sanciones” [...].

A succinct definition of positive impressions of an individual acquired through achievements or past behavior, which are associated with greater ability to deviate from expectations without sanctions” [...]. Hollander, E. P. (Editado por Goethals, G. R., Allison, S. T., Kramer, R. M. y Messick, D. M.) [(2014)], p. 205 (Traducción del autor)

⁷⁶⁰ [La confianza] crea una reserva de buena voluntad que ayuda a preservar la relación cuando, como inevitablemente sucederá, una parte desarrolle un acto que la otra parte considere destructivo.

[Trust] creates a reservoir of goodwill that helps preserve the relationship when, as will inevitably happen, one party engages in an act that its partner considers destructive. Kumar, N. [(1996)], p. 99 (Traducción del autor)

⁷⁶¹ [...] una aproximación bastante novedosa para estados soberanos competidores: tomar la iniciativa, no creando amenazas y tensiones, sino mediante su reducción y su control. [...] El término técnico para esta política es la *Reciprocidad Graduada en la Reducción de la Tensión*. [...] las iniciales de este término técnico se deletrean GRIT. Este fue un feliz, si bien completamente fortuito, descubrimiento. GRIT no es sólo algo que todo el mundo puede recordar, también sugiere el tipo de determinación nacional que será requerida si hemos de escapar de acabar o Rojos o Muertos.

[...] an approach quite novel for competing sovereign states: taking the initiative, not by creating threats and tensions but by reducing and controlling them. [...] The technical term for this policy is *Graduated Reciprocation in Tension-reduction*. [...] the initials of this technical term spell GRIT. This was a happy, if entirely unintentional, discovery. GRIT is not only something

Osgood, que se apoya en una cuidadosamente calibrada secuencia de iniciativas cooperativas específicas, verificables, crecientes, unilaterales⁷⁶² e incondicionales, con la expectativa puesta en la reciprocidad en la cooperación –incluso en ausencia inicial de reciprocidad–, al efecto de generar gradualmente predictibilidad más que propiamente confiabilidad. Y es precisamente en este contexto en el que se pone de manifiesto la importancia de una comunicación⁷⁶³ efectiva, pues las dimensiones personales de la confiabilidad han de ser comunicadas no menos que demostradas de forma, según Hardy, Phillips y Lawrence, que “*se creen significados [compartidos]. La sinceridad y los objetivos mutuamente compatibles son por sí mismos irrelevantes si su significado no puede ser demostrado.*”⁷⁶⁴

Se ha mencionado anteriormente la posibilidad, como consecuencia de la lógica del reconocimiento de la confiabilidad con base en umbrales, de una evolución de la confianza potencialmente abrupta tras ciertas fases de estabilidad. A continuación, expondremos dos caracterizaciones de los sucesos que alterarían dicha continuidad en un sentido difícilmente previsible: las “*pruebas de esfuerzo*” de Jeffrey A. Simpson y los “*eventos de anclaje*”, una versión más extrema de las anteriores, propuestos por Gary A. Ballinger y Kevin W. Rockmann. Las mencionadas pruebas de esfuerzo son “*situaciones de diagnóstico de la confianza*”⁷⁶⁵, sobrevenidas o provocadas y más o menos onerosas para *alter*, en el transcurso de las cuales este puede o no demostrar a *ego* de forma inequívoca su compromiso y con independencia de la presencia de un eventual diferencial de poder entre ambos, al efecto de favorecer la relación o la consecución de un objetivo de *ego* o compartido. En cuanto a los eventos de anclaje o memorables –el equivalente a auténticos momentos de la verdad para la evaluación del alcance de la confiabilidad ajena– constituyen sucesos de “*extremo contenido emocional e instrumental*”⁷⁶⁶ que, pudiendo tener lugar en cualquier momento durante la relación, se caracterizan, de ser considerados a efectos de la evaluación de la confiabilidad, por el hecho de que *alter*, que se entiende puede suficientemente controlar y desea el resultado de su propia acción y de quien *ego* depende de forma característica, responde de manera muy distinta, positiva o negativamente, de lo que quien confió esperaba. El resultado sería un incremento o decremento brusco y notable de la confiabilidad percibida tomando en cuenta que, según establece el modelo propuesto por estos autores, el signo de los eventos de anclaje que sucedan en un estadio inicial de la relación facilitará o dificultará futuros eventos de anclaje del mismo o distinto signo, respectivamente.

everyone can remember, it also suggests the kind of national determination that will be required if we are to escape from being either Red or Dead. Osgood, C. E. [1962(1969)], pp. 85-86 (Traducción del autor)

⁷⁶² [...] las iniciativas unilaterales deben continuar con independencia de la reciprocidad del otro (salvo que la otra parte promueva una escalación, en cuyo caso la parte que inició el proceso debe igual el nivel de la escalación con precisión y después reiniciar el proceso GRIT).

[...] unilateral initiatives should continue regardless of the other’s reciprocation (unless the other party engages in an escalatory move, in which case the initiating party should match that escalation level precisely and then restart the GRIT process). Tomlinson, E. C. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 250 (Traducción del autor)

⁷⁶³ La confianza es la base de la comunicación, que a su vez es clave para la construcción y el mantenimiento de la confianza. Trust forms a basis for communication which in turn is the key to building and maintaining trust. Savolainen, T., López-Fresno, P. y Ikonen, M. [(2014)], p. 194 (Traducción del autor)

⁷⁶⁴ [the generation of trust] depends upon signaling trustworthiness in ways that create [shared] meaning for others. Sincerity and mutually compatible goals are, by themselves, irrelevant if their meaning cannot be demonstrated. Hardy, C., Phillips, N. y Lawrence, T. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 75 (Traducción del autor)

⁷⁶⁵ [...] las situaciones de “prueba de esfuerzo” [...] en las cuales los participantes pueden demostrar o fallar al demostrar su voluntad de incurrir en sacrificios personales por el bien del otro o de la relación. Para que estas situaciones de diagnóstico de la confianza puedan ocurrir o ser creadas [...].

[...] “strain test” situations [...] in which partners can demonstrate or fail to demonstrate their willingness to make personal sacrifices for the good of the partner or the relationship. For these trust diagnostic situations to be entered or created [...]. Simpson, J. A. (Editado por Kruglanski, A. W. y Higgins, E. T.) [1996(2007)], p. 603 (Traducción del autor)

⁷⁶⁶ [...] a “punctuated-equilibrium” process where the relationships reach these states through the course of one exchange or a short sequence of exchanges marked by extreme emotional and instrumental content. These key exchanges –or anchoring events– [...]. Ballinger, G. A. y Rockmann, K. W. [(2010)], p. 373 (Traducción del autor)

Lo cual coincide con la notable importancia que McKnight, Cummings y Chervany asignan a la confianza presente en el comienzo de la relación⁷⁶⁷ y podría contribuir a explicar las dificultades que se constatan, específicamente en la fase inicial de ciertas relaciones, a la hora de corregir la valoración de la credibilidad a la luz de los más recientes acontecimientos si su diagnóstico ya ha adquirido, a causa de un evento de anclaje inicial, un fuerte tinte de prejuicio, positivo o negativo. Sea como fuere, nunca debe infravalorarse el impacto subjetivo de la confianza fallida, tal y como lo refleja Friedrich Wilhelm Nietzsche en uno de sus aforismos, en el sentido de que “no es que me hayas mentado, sino que ya no te creo, lo que me abruma.”⁷⁶⁸

Conviene recordar igualmente, que la confianza confirmada en la acción –ni decepcionada ni defraudada– no requiere que se desarrolle la tarea o se alcance el objetivo encomendado con exactitud. Se ha de considerar que, tal y como apuntan Castelfranchi y Falcone, lo determinante no es sólo el resultado finalmente obtenido por *alter*, sino la subjetiva –y eventualmente abierta a reconsideración con base en cambios de las circunstancias concretas– “atribución causal de quien confía a la hora de valorar todos los factores que han producido el resultado.”⁷⁶⁹ De este modo, la desviación objetiva en la realización de lo confiado y sus consecuencias no tiene por qué equivaler necesariamente al atribuido grado de fallo de la confianza. A esto se añade un importante matiz aportado por Zucker, subrayando el papel de la atribución de intencionalidad⁷⁷⁰ a la hora de valorar, en igualdad de circunstancias, la gravedad del incumplimiento y su potencial generalización, o no, hasta incluso la desconfianza.

Consideración especial merece en este contexto, tanto para ilustrar el punto de partida habitual en la evaluación de la confiabilidad situacional de los integrantes de la organización como la versatilidad del propio modelo conceptual, la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de un nuevo miembro de la organización ante un objetivo, situación y momento concretos; lo cual puede considerarse una variante extrema de lo que sucedería en el caso de una reubicación de *alter* dentro de la organización. Pues bien, sin excluir completamente la posibilidad de que en el proceso se active hasta cierto punto la denominada por McKnight, Cummings y Chervany, “confianza ilusoria”⁷⁷¹, incluso

⁷⁶⁷ La confianza presente en el inicio de la relación es extremadamente importante. [...] La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en que la confianza progresa habitualmente de forma unidireccional.

Early relationship trust is extremely important. [...] Most scholars agree that trust usually progresses unidirectionally. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 15 de 46 (Traducción del autor)

⁷⁶⁸ Nicht dass du mich belogst, sondern dass ich dir nicht mehr glaube, hat mich erschüttert. Nietzsche, F. W. [1886(2013)] # 183, *Jenseits von Gut und Böse. Vorspiel einer Philosophie der Zukunft*, Michael Holzinger, Berlin. (Traducción del autor)

⁷⁶⁹ [...] the important thing is not only the final result of the trustee’s performance but in particular *the trustor’s causal attribution to all factors producing that result*. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 154 (Traducción del autor)

⁷⁷⁰ La desconfianza sólo emerge cuando aparece la sospecha de que la frustración de las expectativas probablemente se generalizará. Desconfiar implica entonces una atribución de intencionalidad que continúa a través de todas las interacciones o intercambios, al menos de un tipo determinado. En consecuencia, la confianza puede ser interferida sin producir [necesariamente] desconfianza.

Distrust only emerges when the suspicion arises that the disruption of expectations in one exchange is likely to generalize to other transactions. To distrust, then, implies an attribution of intentionality that continues throughout all interactions or exchanges, at least of a particular type. Hence, trust can be disrupted without producing distrust. Zucker, L. G. [(1986)], p. 59 (Traducción del autor)

⁷⁷¹ Los procesos cognitivos que construyen la confianza basada en la ilusión puede que sean similares a los relacionados con el exceso de seguridad en la toma de decisiones recogidos en la literatura de la teoría de la toma de decisiones basada en la conducta. En particular, (a) uno se forma una opinión tentativa; (b) uno busca entonces evidencia que la confirme; y (c) basta un mínimo esfuerzo para averiguar algo de la otra persona para poder reafirmar en exceso la propia seguridad de que un alto nivel de confianza en el otro está justificado. [...] De esta manera, la ilusión puede dar soporte a la creencia de una persona en la confiabilidad del otro. La ilusión puede también apoyar la seguridad emocional en las creencias propias sobre el otro.

The cognitive processes that build this illusion-based trust may be similar to those related to judgement overconfidence in the behavioural decision theory literature. In particular, (a) one forms a tentative opinion; (b) one then seeks confirming evidence; and (c) even a slight effort to find out more about the other person may overinflate one’s confidence that a high

si esta persona fuera prácticamente desconocida para el resto de los integrantes de la organización, no partiría para su entorno más próximo de una confiabilidad nula y de una inexistente confianza inicial⁷⁷² o “*depositada*”⁷⁷³, en expresión de Vaux. Coincidimos en este sentido con la propuesta de Rusman, Bruggen, Sloep y Koper: “*Cuando las personas no reciben señales y mensajes que se corresponden con su modelo cognitivo de confiabilidad, compensarán [esta situación] construyendo un modelo cognitivo de confiabilidad para aquel en quien se confía basado en el conocimiento disponible.*”⁷⁷⁴ Consiguientemente, es cierto que prácticamente se desconocería:

- La integridad del carácter de *alter* – aunque algunos aspectos de la personalidad tienden a inferirse en base a elementos circunstanciales con un considerable grado de éxito⁷⁷⁵.
- La benevolencia relacional que de él puede *ego* esperar, aunque podría presumirse la neutralidad inicial.
- Ciertos elementos que permiten estimar la intención estratégica de *alter*, tales como:
 - o la pasada conducta de *alter* relevante al caso, directamente conocida por *ego*, su consistencia e intensidad;
 - o la reputación y las referencias o recomendaciones relevantes de fuentes fidedignas directas respecto de las cualidades personales de *alter* y su conducta;
 - o la valoración de la competencia e integridad de *alter* por terceros cuya credibilidad *ego* estima;
 - o la afinidad aparente o compatibilidad;
 - o los elementos percibidos concurrentemente por *alter* que incrementan la probabilidad de ver la confianza de *ego* intencionadamente defraudada;
 - o la gravedad del potencial conflicto de interés entre el propio de *alter* y el de *ego*;
 - o el valor que atribuye *alter* a la continuidad de su relación con *ego*;
 - o el interés de *alter* por la formación, preservación o recuperación de una reputación de confiable; y
 - o la propensión de *alter* a anticipar el sentimiento de culpa ante la perspectiva de un incumplimiento.

Pero estaría a disposición de *ego* un cierto conocimiento relativo a:

- La capacidad específica o competencia de *alter* para cumplir el objetivo esperado por *ego* en la medida que su aptitud esté suficientemente acreditada, por ejemplo, por su formación y experiencia contrastadas, asumiendo la idoneidad del proceso de selección que ha culminado con su incorporación a la organización – elemento este último que, según Kramer y Lewicki,

level of trust in the other is warranted. [...] Hence, illusion can support a person's beliefs in the other's trustworthiness. Illusion can also help support emotional security in one's beliefs about the other. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 27 de 46 (Traducción del autor)

⁷⁷² La ‘confianza depositada’ no ha de ser construida: esta es la respuesta inicial.

‘Placed trust’ does not have to be built: it is the initial response. Vaux, S. [(2003)], p. 417 (Traducción del autor)

⁷⁷³ La confianza que precede a las percepciones [es la] ‘confianza depositada’ y aquella que es construida o desarrollada es esencialmente la ‘confianza como respuesta’ [...]. [...] La ‘confianza depositada’ es el acto, que necesita ser confirmado mediante su justificación y de esta forma mantenido [...].

The trust which precedes perceptions [is the] ‘placed trust’ and that which is built or developed is essentially ‘trust as response’ [...]. [...] For ‘placed trust’ is the act, which needs to be confirmed by justifying and so maintained [...]. Vaux, S. [(2003)], pp. 411-412 (Traducción del autor)

⁷⁷⁴ When people do not receive signs and signals that match their cognitive model of trustworthiness, they will compensate by constructing a cognitive model of trustworthiness of a trustee on the basis of the knowledge that is available. Rusman, E., Bruggen, J., Sloep, P. y Koper, R. [(2010)], p. 840 (Traducción del autor)

⁷⁷⁵ Una evidencia, si se quiere anecdótica, pero pionera de esta circunstancia la constituye un estudio realizado sobre la evaluación de la personalidad en función de la voz, que no del contenido de lo dicho. Y que concluye que:

“[...] la única cierta generalización que puede hacerse es que, de largo, *muchos aspectos de muchas personalidades pueden determinarse a partir de la voz.*”

permitiría atribuirle una “*confianza presunta*”⁷⁷⁶. De esta manera, la organización se convierte en garante de la fiabilidad inicial y, por extensión, en un contexto facilitador de la confiabilidad, asumida la idoneidad de sus políticas y procedimientos de trabajo. Pues, como subraya Kramer, “*el ocupar el rol pone de manifiesto [...] la intención y la motivación para cumplir con las obligaciones correspondientes, tanto como la competencia requerida para llevarlas a cabo [...] incluso en ausencia de conocimiento [del desempeño] de la persona o historial previo de interacción con ella.*”⁷⁷⁷

- Las circunstancias concretas de la situación en el momento, tales como las oportunidades, las amenazas, los medios disponibles y las limitaciones presentes.
- Las normas sociales aplicables que informarían la confiabilidad de *alter*.
- Algunos de los elementos que permiten estimar la intención estratégica de *alter*, tales como:
 - o de existir, el poder relativo de *ego* sobre *alter* y reconocido por este último, que puede ser estimado inicialmente con base en la autoridad sobre *alter* que formalmente le ha sido reconocida a *ego*;
 - o la autoridad y responsabilidad propias del cargo o posición de *alter* y la importancia de las expectativas vinculadas al correcto desempeño continuado de su rol dentro de la organización; y
 - o la apariencia personal.

De esta manera, el recién llegado a una organización, grupo o equipo, estará expuesto a una dinámica reputacional⁷⁷⁸ cuyo impacto crecerá a medida que lo haga la densidad de sus relaciones. Un entorno que puede y debe atribuirle confiabilidad partiendo de las anteriores consideraciones, presumiendo que se someterá voluntariamente a la dirección de sus actividades y a la supervisión de su rendimiento como parte del proceso de aseguramiento de su desempeño. Lo anterior es consistente con la idea de que la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional en condiciones normales no comienza partiendo, por así decirlo, de cero, pues una evaluación inicial, por imprecisa y provisional que esta sea, resulta posible. Además de prácticamente irremediable, como también lo es que *ego* nunca disponga de información perfecta sobre *alter* ni de la situación; consideración esta que Blomqvist expresa en términos que recuerdan⁷⁷⁹ a Simmel: “*Para confiar, el agente necesita algo de información. En condiciones de información perfecta, no sería una cuestión de confianza, sino de cálculo racional. Si no hubiese información, sería un caso de fe o de azar.*”⁷⁸⁰

[...] the only certain generalization that can be made is that by and large *many features of many personalities can be determined from voice*. Allport, G. W. y Cantril, H. [(1934)], p. 50 (Traducción del autor)

⁷⁷⁶ [...] la confianza presunta se conceptualiza como una expectativa positiva basada en, y coextensiva con, el conocimiento de la membresía compartida en una organización y todo aquello que una membresía compartida connota o señala.

[...] presumptive trust is conceptualized as a positive expectation that is founded upon, and coextensive with, knowledge of shared membership in an organization and what that shared membership connotes or signals. Kramer, R. M. y Lewicki, R. J. [(2010)], p. 259 (Traducción del autor)

⁷⁷⁷ [...] role occupancy signals [...] an intent and motivation to fulfil such obligations; and [...] the competence required for carrying them out [...] even in the absence of personalized knowledge about the individual in the role or history of prior interaction. Kramer, R. M. [(2010)], p. 89 (Traducción del autor)

⁷⁷⁸ Probablemente con una cierta tendencia a sobreinterpretar las reacciones que observe e inquieto por el proceso de negociación social de su estatus interno.

⁷⁷⁹ La confianza [...] como hipótesis [sobre la futura conducta ajena] es un estadio intermedio entre el saber y el no saber en relación con la persona. [Pues] quien todo lo sabe no necesita confiar y quien nada sabe no puede razonablemente ni siquiera confiar.

Vertrauen [...] ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen. Simmel, G. [1908(2018)], p. 393 (Traducción del autor)

⁷⁸⁰ In order to trust, the actor needs some information. Under perfect information it would be a question not of trust but of rational calculation. If there were no information, it would be a case of faith or gambling. Blomqvist, K. [(1997)], p. 283 (Traducción del autor)

Al hilo de esta reflexión y extrapolándola al común de los miembros de la organización en el contexto de sus respectivas relaciones diádicas intra-organizacionales y dentro del marco de la multiplicidad de procesos existentes, concluimos entonces que, aunque el resultado de la evaluación del alcance de la propia confiabilidad situacional se limite a ser el que es en cada momento a criterio de quien ha de confiar –razón por la cual no tiene sentido, como puntualiza Luhmann, exigir⁷⁸¹ confianza adicional pues hacerlo nada aporta⁷⁸² a la evaluación de la confiabilidad situacional–, sí es legítimo apelar, de requerirlo el caso, a una estimación más precisa del alcance de esta última.

A fin de cuentas, lo determinante al efecto de que potencialmente se confíe razonadamente en nosotros es la evaluación de nuestra confiabilidad situacional percibida, por lo que está en nuestro propio interés ponerla en valor y facilitar así un juicio lo más completo, realista y favorable posible.

⁷⁸¹ No es posible exigir la confianza de los otros; la confianza sólo puede ser ofrecida y aceptada.

It is not possible to demand the trust of others; trust can only be offered and accepted. Luhmann, H. [1973/1975(2017)], p. 47 (Traducción del autor)

⁷⁸² Tu mera demanda [de confianza] añade muy poco o nada a mi conocimiento sobre ti y por lo tanto no me puede conducir a confiar en ti si no confío.

Your mere demand [of trust] adds little or nothing to my knowledge of you and therefore cannot lead me to trust you if I do not. Hardin, R. (Editado por Cook, K. S.) [(2001a)], p. 11 (Traducción del autor)

CAPÍTULO VI

LA FUNCIÓN DEL CONTROL FORMAL EN EL CONTEXTO DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

El control es un importante concepto en la gestión; algunos lo consideran, esencialmente un proceso cibernético. Otros, sin embargo, han adoptado perspectivas más amplias, considerando control a cualquier proceso mediante el cual una parte influye en la conducta de otros. [...] Una consecuencia de todas estas distintas formulaciones es que se hace referencia al control, simultáneamente, como una configuración organizativa, un proceso para regular conductas y un resultado organizativo.¹

T. K. Das y Bing-Sheng Teng [(1998)], p. 493

VI.1. Introducción

Entendemos, parafraseando² a Long y Sitkin, el control formal como el conjunto de mecanismos utilizados en y entre las organizaciones para conducir, monitorizar, evaluar y eventualmente sancionar, positiva o negativamente, la esperada, aunque incierta, acción ajena para dirigirla, presumiblemente de forma eficaz y eficiente, a una más predecible consecución de los objetivos establecidos. Configurado de forma compleja, dinámica y adaptada a las circunstancias prevalentes, el proceso racional del control formalizado –institucionalmente sancionado, enmarcado en la jerarquía organizativa y soportado por políticas, procedimientos, estándares de desempeño, reglas, contratos, ... habitualmente escritos– de los insumos, la conducta y los procesos o los resultados, cumple una importante función en la organización como medio –ni único ni completo– para la alineación de la atención, la capacidad, la acción y el desempeño de sus integrantes con las metas estratégicas y los objetivos operativos. La vertiente coercitiva y promotora de la eficacia del control formal suele subrayarse habitualmente en detrimento de otra no menos importante, como es el hecho, en palabras de Sitkin, Laura B. Cardinal y Bijlsma-Frankema, de que el control es también “una consecuencia y fuente de creación de sentido humano y significado”³ al igual que de identidad⁴, tal y como lo explican Steve Maguire, Nelson Phillips y Cynthia Hardy:

¹ Control is an important concept in management; some consider it, essentially, a cybernetic process. Others, however, have adopted broader perspectives, treating control as any process in which one party affects the behavior of others. [...] A consequence of all these diverse formulations is that control is referred to simultaneously as an organizational setup, a process of regulating behaviors, and an organizational outcome. (Traducción del autor)

² Los controles, con carácter general, son definidos como los mecanismos utilizados por los individuos y las organizaciones para especificar, medir, monitorizar y evaluar el trabajo de los otros de manera que son dirigidos a la consecución de los objetivos deseados [...].

Controls are generally defined as the mechanism used by individuals and organizations to specify, measure, monitor, and evaluate others' work in ways that direct them toward the achievement of desired objectives [...]. Long, C. P. y Sitkin, S. B. [(2018)], p. 725 (Traducción del autor)

³ [...] control is a consequence and a source of human sensemaking and meaning [...]. Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. y Bijlsma-Frankema, K. M. (Editado por Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. y Bijlsma-Frankema, K. M.) [(2010)], p. 4 (Traducción del autor)

⁴ [...] la [propia] identidad es co-construida con otros, pero nunca existe una única 'autobiografía'. Por el contrario, la identidad es producida por medio de muchos actos biográficos y autobiográficos que se contradicen, dominan y subvierten los unos a los otros [...]. Esta aproximación a la identidad enfatiza su fragmentada, ambigua, múltiple y –muy importante para aquellos que buscan más confiadas y colaborativas relaciones– modificable naturaleza.

El control coercitivo/remunerativo se alcanza mediante la negociación de intercambios; la conducta de los agentes es conforme a cambio de recompensas esperadas o de evitar castigos. El control normativo, por otra parte, resulta de la negociación del significado; la conducta de los agentes es conforme debido a que creen hacer lo correcto y natural. En este último caso, el control se sitúa en un nivel más profundo, involucrando a las preferencias de los agentes y no solamente sus expectativas.⁵

La díada, caracterizada por la interdependencia mutua, integrada por quien controla y es controlado, en función del objetivo, la situación y el momento concretos, es la referencia organizativa natural tanto para el entendimiento y el ejercicio del control como para el de la confianza interpersonal. Pues ambos, confianza y control, son los principales recursos a la hora de gestionar el dilema social que se presenta en la gestión de la acción individual y colectiva en las organizaciones. Si bien, el consenso sobre esta conclusión es de muy limitado alcance, pues no llega a establecer la naturaleza de la relación entre la confianza y el control en las organizaciones en general y en el marco de sus procesos en particular. Lo cual se manifiesta frecuentemente en una presentación dicotómica, pero no por ello menos elusiva, del control y la confianza, como, por ejemplo, se desprende de la descripción de ambos fenómenos por parte de Michael I. Reed:

Convencionalmente, el concepto de la 'confianza' se asume que significa y representa un mecanismo de coordinación basado en compartidos valores morales y normas que soportan la cooperación colectiva y la colaboración en entornos inciertos. En fuerte contraste, el 'control' se asume que hace referencia a un mecanismo de coordinación basado en relaciones asimétricas de poder y dominación en las cuales las consideraciones contextuales prevalentes son los instrumentales intereses y demandas en conflicto.⁶

A este respecto, anticipamos nuestra conclusión de que el control y la confianza no se sustituyen mutuamente sujetos a una dinámica antagonista en la cual la presencia del control implica o puede ser percibida como desconfianza, pues el recurso excesivo a cualquiera de ambos a costa del otro sucede en detrimento de la eficiencia, en el caso del control, o, alternativamente, mediante la asunción del riesgo de fallo de la confianza más allá de lo tolerable. Y no puede decirse que el concurso del control mejora o perfecciona la confianza, ya que no siempre resulta oportuna la presencia del primero. Como tampoco se puede argumentar, que la confianza sea mejor que el control o viceversa, pues sólo puede afirmarse que existe una personalísima –de *ego* para *ego*– combinación de confianza razonada y, en caso de resultar necesario, de control que se adapta a cada persona en la que potencialmente se puede llegar a confiar, objetivo, situación y momento concretos.

[...] identity is co-constructed with others, but there is never one, single 'autobiography'. Rather, identity is produced from many biographical and autobiographical acts that contradict, dominate, and subvert each other [...]. This approach to identity emphasizes its fragmented, ambiguous, multiple and –importantly for those seeking more trusting, collaborative relations– *changeable* nature. Maguire, S., Phillips, N. y Hardy, C. [(2001)], p. 19 (Traducción del autor)

⁵ Coercive/remunerative control is achieved through the negotiation of exchanges; actors' behaviour is compliant in exchange for expected rewards or the avoidance of punishments. Normative control, on the other hand, results from the negotiation of meaning; actors' behaviour is compliant because they believe it is the right and natural thing to do. Control in this latter case is at a deeper level, involving actors' preferences and not merely their expectations. Maguire, S., Phillips, N. y Hardy, C. [(2001)], p. 3 (Traducción del autor)

⁶ Thus, conventionally, the concept of 'trust' is taken to signify and represent a co-ordinating mechanism based on shared moral values and norms supporting collective co-operation and collaboration within uncertain environments. In sharp contrast, 'control' is taken to refer to a co-ordinating mechanism based on asymmetric relations of power and domination in which conflicting instrumental interests and demands are the overriding contextual considerations. Reed, M. I. [(2001)], p. 201 (Traducción del autor)

A la vista de lo anterior y como se expone en el presente capítulo, entendemos la función del control como de soporte selectivo en la gestión del riesgo inherente de fallo de la confianza razonada. Proponemos así caracterizar la relación del control efectivo como subsidiaria respecto de la confianza razonada, recurriendo a este fin al término latino '*subsidium*', al que remiten diversos significados, como el militar de la época, que lo vincula al cuerpo de reserva situado en la retaguardia, en estado de alerta y en disposición de acudir en auxilio, si se requiriese su intervención, para brindar ayuda y refuerzo.

*Un plan sin control es prescindible y
el control sin un plan, imposible.
Anónimo*

VI.2. El Concepto de la Efectividad Aplicado al Control

Comenzaremos este apartado precisando el significado que se atribuirá al concepto de efectividad en el contexto de este trabajo en general y específicamente al asociarlo al control. A este fin, la primera dificultad es semántica, pues según la Real Academia Española de la Lengua, los significados de ‘eficiencia’, ‘eficacia’ y ‘efectividad’ se solapan hasta su práctica sinonimia:

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.⁷

No obstante, convertiremos este inconveniente en una oportunidad optando por atribuir a cada uno de los anteriores términos, significados más precisos y ricos remitiéndonos⁸, entre otros, a autores como Peter F. Drucker, cuando recurre a algunas de estas expresiones en el contexto del denominado por este autor “*trabajo del conocimiento*”⁹:

Eficacia: equivale a hacer y conseguir lo “*correcto*”¹⁰. Tiene que ver con lo que se ha de realizar, es decir, con aquello que de forma prioritaria¹¹ y respondiendo a las circunstancias cambiantes contribuye a la “*adecuada*”¹² consecución de los objetivos correctos para la organización – sin por ello ignorar la existencia de objetivos a distintos niveles y / o plazos ni el posible conflicto entre ellos. La enorme complejidad que se esconde tras el concepto, sólo

⁷ Diccionario de la Lengua Española. Actualización 2020. RAE.es

⁸ Nos hubiera gustado poder remontarnos en este tema también a Chester I. Barnard, pero el significado que hace este autor de las expresiones de efectividad y eficiencia no aporta la precisión necesaria al fin que nos ocupa:

Cuando un objetivo deseado es alcanzado diremos que la acción es “efectiva”. Cuando las consecuencias no deseadas de una acción son más importantes que la consecución del objetivo deseado y no son satisfactorias, diremos que es “ineficiente”. Cuando las consecuencias no son importantes o son triviales, la acción es “eficiente”.

When a specific desired end is attained, we shall say that the action is “effective”. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, is “inefficient”. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is “efficient”. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 19 (Traducción del autor)

⁹ El trabajo del conocimiento no está definido por la cantidad. Y tampoco por sus costes. El trabajo del conocimiento está definido por sus resultados.

Knowledge work is not defined by quantity. Neither is knowledge work defined by its costs. Knowledge work is defined by its results. Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 7 (Traducción del autor)

¹⁰ Uno ha de empezar con lo que es correcto en vez de con lo que es aceptable (y por supuesto no con quien tiene la razón) precisamente porque al final se ha de llegar siempre a un compromiso. Pero si no sé qué es lo correcto para satisfacer las especificaciones [lo que ha de conseguir la decisión] y las condiciones marco [las condiciones a satisfacer], no puedo distinguir entre el compromiso correcto y el incorrecto – y al final acabaré asumiendo el compromiso incorrecto.

One has to start out with what is right rather than what is acceptable (let alone who is right) precisely because one always has to compromise in the end. But if one does not know what is right to satisfy the specifications [as to what the decision has to accomplish] and boundary conditions [conditions to be satisfied], one cannot distinguish between the right compromise and the wrong compromise – and will end up making the wrong compromise. Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 134 (Traducción del autor)

¹¹ Los ejecutivos efectivos hacen primero las cosas prioritarias [...].

Effective executives do first things first [...]. Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 100 (Traducción del autor)

¹² La consecución [de] los objetivos organizacionales se puede medir en términos de *adecuación* (el grado en el que sus objetivos se han alcanzado) [...].

The accomplishment [of] organizational goals can be measured in terms of *adequacy* (the degree to which its goals have been reached) [...]. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 290 (Traducción del autor)

en apariencia sencillo, de la corrección de las decisiones en un contexto organizacional, se pone claramente de manifiesto en el intento de Simon por explicarlo:

*[...] la “corrección” de una particular decisión puede ser juzgada desde dos puntos de vista. En un sentido amplio es “correcta” si es consistente con la escala general de valores sociales – si sus consecuencias son socialmente deseables. En un sentido más limitado, es “correcta” si es consistente con el marco de referencia que ha sido asignado organizativamente al decisor.*¹³

*Los objetivos operativos proporcionan la semilla alrededor de la cual el simplificado modelo del mundo de los decisores cristaliza.*¹⁴

*Esta distinción entre el valor general social y el valor organizacional conduce a su vez a una tercera noción de “corrección” [determinada por] el grado de coincidencia entre las decisiones organizativamente correctas y las socialmente correctas.*¹⁵

No se pretende que alguna las anteriores reflexiones clarifiquen definitivamente lo que es correcto ni en qué medida lo es en cada caso específico, pues esto siempre se beneficiará tanto de un análisis prudencial como de la consideración de la siguiente reflexión: “La construcción de una organización socialmente útil requiere de una evaluación objetiva de todos los valores implicados.”¹⁶ Lástima que el positivismo lógico le impidiese a Simon formular la anterior frase en términos de contribución al bien común, pues entonces podría haber llegado a concluir que lo correcto sólo lo es plenamente si se hace por las razones correctas.

Eficiencia: es hacer bien lo que haya que hacer. Se refiere a cómo se hacen las cosas, es decir, a hacerlas con base en la mejor relación entre los recursos escasos empleados y los resultados obtenidos. Equivale, en un ejercicio de enorme simplificación, al postulado clásico de la racionalidad económica que llevaría, partiendo de unas preferencias dadas, a maximizar la utilidad mediante la minimización de los correspondientes costes de oportunidad. Lo que no implica, abandonando ahora ya la modelización estrictamente económica, que la forma en la que se evalúa la eficiencia deba ser neutral¹⁷ en la valoración de los objetivos a conseguir o los medios utilizados, especialmente cuando estos últimos se escapan a la medida del precio e ignorando, en su caso, eventuales externalidades, riesgos significativos o aspectos intangibles, sólo por citar algunos ejemplos. De aquí la llamada, de nuevo, a una dimensión moral en la gestión frente a una inevitablemente limitada perspectiva economicista.

¹³ [...] the “correctness” of any particular decision may be judged from two different standpoints. In the broader sense it is “correct” if it is consistent with the general social value scale – if its consequences are socially desirable. In the narrower sense, it is “correct” if it is consistent with the frame of reference that has been organizationally assigned to the decider. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 279 (Traducción del autor)

¹⁴ The operative goals provide the seed around which the decision-makers simplified model of the world crystallizes. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 279 (Traducción del autor)

¹⁵ This distinction between general social value and organizational value leads, in turn, to a third notion of correctness [determined by] the degree of coincidence between the organizationally correct and the socially correct decisions. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 279 (Traducción del autor)

¹⁶ The construction of socially useful organizations requires an unprejudiced assessment of all the values involved. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 295 (Traducción del autor)

¹⁷ El criterio de eficiencia es completamente neutral en lo relativo a los objetivos a conseguir.

The efficiency criterion is completely neutral as to what goals are to be attained. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 12 (Traducción del autor)

Efectividad: es más que *“la eficiencia ponderada en base al valor de su resultado”*¹⁸, según Ackoff, es la agregación de ambas dimensiones en algo a cuya luz la eficacia y la eficiencia consideradas aisladamente resultan parciales e insuficientes, pues ambas se comportan respecto de la efectividad, si se quiere ver así, como las dos caras de una misma moneda. La efectividad se alcanza, en su más amplio sentido, mediante la consecución de *“las cosas correctas realizadas de la forma correcta”*¹⁹ y, deseablemente, por la razón correcta, nos permitimos añadir.

La efectividad así entendida, se convierte en un objetivo, aspiracional, si se quiere, que también aplica sin excepción al diseño, implantación y operación de los controles. Por ello creemos que la efectividad recoge el atributo esencial que, además de identificar y definir la calidad necesaria del control, también ayuda a entender su relación con la confianza razonada, pues sólo el control subsidiario puede llegar a ser efectivo.

Handy opina que la eficacia y la eficiencia *“funcionan de diferente manera: La eficiencia comienza por el lado de los insumos, mientras que la eficacia parte hacia atrás desde el resultado final.”*²⁰ Lo cual lleva a este autor a priorizar²¹ la eficacia sobre la eficiencia; un planteamiento que presenta una carencia estructural, pues se ha de considerar que hacer lo correcto de forma ineficiente –consumiendo, por ejemplo, un exceso de recursos en el empeño– y no conseguir hacer lo correcto –solucionar, por ejemplo, sólo parcialmente un problema– aunque la acción haya resultado eficiente, son dos formas alternativas de fracasar en la consecución del objetivo. Sin excluir, con una posible vis tragicómica adicional, el escenario –del cual todos hemos sido alguna vez testigos cuando no protagonistas– en el que de forma ineficiente se consigue solucionar un problema equivocado o sencillamente inexistente.

Por las razones expuestas, creemos que la efectividad, lejos de ser una solución única u óptima a un problema o una disyuntiva entre la eficacia y la eficiencia, es la manifestación de un equilibrio dinámico y contextual entre ambas, un intento de adecuar con prudencia y sentido práctico la bondad del conjunto de motivos, medios y fines.

VI.2.1. El Control Efectivo como Proceso de Aprendizaje

El control formal puede entenderse como un proceso²², que requiere de un cierto grado de transparencia –y, a veces, pareciera que sólo eso pudiera bastar²³–, cuya finalidad es *“el aseguramiento*

¹⁸ *Effectiveness is [...] efficiency weighted by the value of its product.* Ackoff, R. [(1994)], p. 51 (Traducción del autor)

¹⁹ [...] *the right things done the right way.* Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 58 (Traducción del autor)

²⁰ [Efficiency and effectiveness] *work differently. Efficiency starts from the input while effectiveness works back from the end results.* Handy, C. [(2015)], p. 139 (Traducción del autor)

²¹ La eficiencia debe ser el sirviente no el señor.

Efficiency should be the servant not the master. Handy, C. [(2015)], p. 141 (Traducción del autor)

²² El control se define como un proceso.

Kontrolle wird [...] *prozessual definiert.* Schäffer, U. [(2001)], p. 16 (Traducción del autor)

²³ [...] *la transparencia [...] puede servir bajo determinadas condiciones como sustituto del control. Si la probabilidad subjetiva percibida es suficientemente alta de que estén disponibles agentes con suficiente potencial de control que asuman en caso necesario las tareas de control, entonces desempeña ya la transparencia la función de ejecución del control.*

[...] *Transparenz [...] unter spezifischen Bedingungen auch als Kontrollsubstitut wirken kann. Ist die subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit ausreichend hoch, dass Akteure mit hinreichenden Kontrollpotenzial vorhanden sind und diese die Kontrollaufgaben im Bedarfsfall auch wahrnehmen, realisiert bereits Transparenz die Dursetzungsfunktion der Kontrolle.* Schäffer, U. [(2001)], p. 148 (Traducción del autor)

de la racionalidad de la ejecución [–“la contraposición, el análisis y la determinación de medidas”²⁴ [para] “la corrección de desviaciones entre valores establecidos como objetivo y valores reales”²⁵ [y su] “prevención”²⁶–], de la anticipación [de los valores planificados como objetivo o alternativamente reglas establecidas para su determinación]²⁷ y del modelo de referencia”²⁸ utilizado para alcanzar dichos objetivos. Una dimensión fundamental implícita en la efectividad del control es su función como facilitador del aprendizaje. Schäffer describe la esencia de este fenómeno al afirmar que “el control es un proceso de aprendizaje referido al estado deseado por el propietario del control respecto de una acción”²⁹. Idea que también es recogida, en términos eminentemente prácticos, por Kenneth A. Merchant y Wim A. van der Stede: “Los controles de resultados pueden también proporcionar formación en el puesto de trabajo.”³⁰ Y todo ello, tanto cuando los incidentes a prevenir o las desviaciones a corregir requieren perseverar en la precisa aplicación de fórmulas conocidas – deseablemente documentadas– como si resultan oportunas nuevas y mejores soluciones a problemas conocidos.

La concepción del control como proceso de aprendizaje, guía para la prevención de errores y la detección y solución de defectos o problemas, medio para la reducción de la disonancia cognitiva derivada de las más o menos conscientes inconsistencias lógicas, vehículo para la transmisión de conocimiento, refuerzo para la motivación y estímulo de sensaciones de seguridad y logro, comprende igualmente la mejora de la acción personal en su potencial³¹, tal y como lo explica Simon, en función de la orientación o combinación de orientaciones que puede darse al control:

[...] bajo circunstancias normales, la función de corregir los procesos de toma de decisiones del subordinado que llevan a tomar decisiones erróneas es más importante que la función de corregir decisiones erróneas. A medida que se refuerzan los recursos del subordinado para adoptar decisiones correctas, las posibilidades de descentralización se incrementan. Por lo tanto, la revisión [de los procesos de toma de decisiones] puede tener tres consecuencias: (1) si se utiliza para corregir decisiones individuales, conduce a la centralización y a una transferencia de la función de toma de decisiones; (2) si se utiliza para descubrir dónde el subordinado necesita dirección adicional, conduce a la

²⁴ [...] die Phasen der Gegenüberstellung von Ist- und Sollwerten, der Abweichungsanalyse und der Ableitung von Anpassungsmaßnahmen [...]. Schäffer, U. [(2001)], p. 73 (Traducción del autor)

²⁵ [...] Kontrolle [...] als Vergleich von Soll- und Istwerten definieren, der auf die Korrektur von Abweichungen zielt [...]. Schäffer, U. [(2001)], pp. 21-22 (Traducción del autor)

²⁶ [...] control [...] como capacidad para evitar desviaciones relevantes entre lo que debe ser y lo que es.

[...] Kontrolle [...] als Fähigkeit relevante Abweichungen von Soll und Ist zu vermeiden. Schäffer, U. [(2001)], p. 41 (Traducción del autor)

²⁷ [...] la anticipación de valores establecidos como objetivo o alternativamente reglas para su determinación [...].

[...] Antizipation von Sollwerten bzw. Regeln zu deren Festlegung [...]. Schäffer, U. [(2001)], p. 51 (Traducción del autor)

²⁸ El control sirve [...] al aseguramiento de la racionalidad de la ejecución (control de primer nivel), de la anticipación (control de segundo nivel) y del modelo de referencia (control de tercer nivel).

Kontrolle dient [...] der Sicherstellung der Rationalität von Durchsetzung (Kontrolle erster Ordnung), Antizipation (Kontrolle zweiter Ordnung) und zugrundeliegendem Modell (Kontrolle dritter Ordnung). Schäffer, U. [(2001)], p. 50 (Traducción del autor)

²⁹ Kontrolle ist ein Lernprozess, der sich auf die gewünschten Zustände des kontrollierenden Akteurs bezüglich einer Realisationshandlung bezieht [...]. Schäffer, U. [(2001)], p. 34 (Traducción del autor)

³⁰ Results controls can also provide on-the-job training. Merchant, K. A. Y Stede, W. A. [2003(2017)], p. 227 (Traducción del autor)

³¹ Una acción de aprendizaje origina en todo caso un cambio del modelo interno relevante y de esta manera del potencial de acción del actor. Sus hipótesis se refuerzan, debilitan o se modifican, esto es, se alteran según el caso. En todas estas situaciones el actor continúa desarrollando su modelo interno de forma más o menos acusada. El actor aprende.

Eine Lernhandlung führt in jedem Fall zu einer Veränderung des relevanten internen Modells und damit des Handlungspotenzials eines Akteurs. Hypothesen werden verstärkt, abgeschwächt oder modifiziert, d.h. der Art nach verändert. In all diesen Fällen entwickelt der Akteur sein internes Modell mehr oder weniger stark weiter. Er lernt. Schäffer, U. [(2001)], p. 40 (Traducción del autor)

centralización a través de la promulgación de reglas y regulaciones cada vez más y más completas limitando la discrecionalidad del subordinado; (3) si se utiliza dónde los propios recursos del subordinado necesitan ser reforzados, conduce a la descentralización. Todos estos tres elementos pueden estar combinados, y normalmente lo están, en distintas proporciones.³²

También hay circunstancias individuales que condicionan el grado de aplicación de esta propuesta, lo cual no significa que la invaliden, sino que anticipan alguna de sus limitaciones prácticas, como es el caso del “*locus del control del refuerzo*” propuesto por Rotter. Este autor define, en el contexto de su ya clásica teoría sobre el aprendizaje social, la “*expectativa*” como “*la probabilidad estimada por una persona de que un refuerzo [positivo] en particular ocurrirá en función de su conducta específica en una situación o situaciones específicas.*”³³:

[...] un refuerzo actúa intensificando la expectativa de que una conducta esperada o suceso será seguido por ese refuerzo en el futuro. Una vez que la expectativa para esa secuencia de refuerzo de la conducta se ha constituido, el fallo en la ocurrencia del refuerzo reducirá o extinguirá la expectativa. [...] Consiguientemente, se deduce como hipótesis general, que cuando un refuerzo no es percibido como dependiente de la conducta del individuo, no incrementará la expectativa tanto como si la conducta hubiese sido considerada su causa. De forma similar, la no ocurrencia de este refuerzo no reducirá la expectativa tanto como si la conducta hubiese sido considerada su causa.³⁴

El modelo del locus del control parte de la distinta intensidad en la relación causal esperada por cada individuo, en términos de expectativa generalizada y transversal, entre su conducta y las subjetivas consecuencias genéricas de esta en forma de mayor o menor refuerzo, recompensa o gratificación. Atendiendo a esta teoría, las personas se sitúan a este respecto, principal que no únicamente pues ciertas experiencias específicas y contextuales les pueden conducir a un diagnóstico circunstancial distinto, en un continuo gradual entre un locus del “*control interno y externo*”³⁵. “*Y aunque parece probable que las personas situadas en ambos extremos de la dimensión interna versus externa del control del refuerzo esencialmente no son realistas*”³⁶, el posicionamiento en el lado interno caracteriza a quienes creen que la causa o responsabilidad sobre sus logros y fracasos o las circunstancias a las que se ven expuestos recae fundamentalmente sobre ellos, sobre su conducta previa, su dedicación y habilidad, mientras que los que se sitúan en el lado externo las atribuyen principalmente a factores ajenos, como el poder ajeno, la impuesta conformidad, la suerte, el destino, o cualesquiera otras

³² Under ordinary circumstances, however, the function of correcting the *decisional processes* of the subordinate which lead to wrong decisions is more important than the function of correcting *wrong decisions*. As the resources of the subordinate for making correct decisions are strengthened, decentralization becomes increasingly possible. Hence, review can have three consequences; (1) if it is used to correct individual decisions, it leads to centralization, and an actual transfer of the decision-making function; (2) if it is used to discover where the subordinate needs additional guidance, it leads to centralization through the promulgation of more and more compete rules and regulations limiting the subordinate’s discretion; (3) if it is used to discover where the subordinate’s own resources need to be strengthened, it leads to decentralization. All three elements can be, and usually are, combined, in varying proportions. Simon, H. A. [1947(1997)], pp. 317-318 (Traducción del autor)

³³ *Expectancy may be defined as the probability held by the individual that a particular reinforcement will occur as a function of a specific behavior on his part in a specific situation or situations.* Rotter, J. B. [1954(2017)], p. 107 (Traducción del autor)

³⁴ In social learning theory, a reinforcement acts to strengthen an expectancy that a particular behavior or event will be followed by that reinforcement in the future. Once an expectancy for such a behavior reinforcement sequence is built up the failure of the reinforcement to occur will reduce or extinguish the expectancy. [...] It follows as a general hypothesis that when the reinforcement is seen as not contingent upon the subject’s own behavior that its occurrence will not increase an expectancy as much as when it is seen as contingent. Conversely, its non-occurrence will not reduce an expectancy so much as when it is seen as contingent. Rotter, J. B. [(1966)], p. 2 (Traducción del autor)

³⁵ [...] a belief in *external control* [...] a belief in *internal control*. Rotter, J. B. [(1966)], p. 1 (Traducción del autor)

fuerzas externas. Uno de los aspectos más debatidos de esta teoría es bajo qué circunstancias, hasta qué punto y con qué consecuencias, el locus del control es autoinducido en respuesta a una preferencia personal y por lo tanto no sólo depende de la personalidad o de la naturaleza de la interacción con el entorno. A título de ejemplo, una circunstancia que justifica la vigencia de esta cuestión es la existencia de perfiles “*externos defensivos*”: “*personas que han llegado a una visión externa como [auto]defensa frente al fracaso, pero que originalmente eran muy competitivas.*”³⁷ Sea como fuere, el locus del control, en la medida que sea predominantemente externo o interno, puede contribuir a bloquear o reforzar el proceso de aprendizaje³⁸, respectivamente, pues sostener el esfuerzo continuado y exigente que el aprendizaje requiere, se beneficia de la motivación que supone la expectativa de que el trabajo y la dedicación pueden verse en cierta medida recompensados y reconocidos. El locus del control interno puede potenciar así el aprendizaje, en palabras de Rotter, debido al “*mayor valor que probablemente se atribuye a las recompensas a la destreza o al logro, junto con la mayor atención prestada a la habilidad, particularmente a los fallos [...] cuando se está fuertemente convencido de que se controla el propio destino*”³⁹, en consecuencia, “*el aprendizaje bajo condiciones de [creencia en la dependencia de la] habilidad es diferente del aprendizaje bajo condiciones de [creencia en la dependencia del] azar.*”⁴⁰ Por lo tanto, las oportunidades que el control conlleva para prevenir y corregir errores mejorando el desempeño propio y el grado de consecución de los objetivos serán percibidas, todo lo demás igual, como más valiosas cuanto más interno sea el locus del control. Rotter concluye así en relación con esta variable, que “*es de significativa importancia a la hora de entender tanto la naturaleza de los procesos de aprendizaje en diferentes situaciones de aprendizaje, como también que existen consistentes diferencias individuales en el grado en el que se atribuye control personal sobre las recompensas en la misma situación.*”⁴¹

Desarrollando las ideas de Rotter y de otros autores anteriores como Neal E. Miller y John Dollard sobre el aprendizaje social y la imitación⁴², Bandura reconoce en su interpretación⁴³ de la “*teoría del aprendizaje social*”⁴⁴ –ampliada y red denominada como “*teoría cognitiva social*”⁴⁵–, que aprendemos tanto por la propia experiencia como por la observación de modelos de referencia de la

³⁶ While it seems likely that the individuals at both extremes of the internal versus external control of reinforcement dimension are essentially unrealistic [...]. Rotter, J. B. [(1966)], p. 4 (Traducción del autor)

³⁷ [...] defensive externals or people who have arrived at an external view as a defense against failure but who were originally highly competitive. Rotter, J. B. [(1966)], p. 21 (Traducción del autor)

³⁸ Y muy probablemente también la capacidad efectiva de ‘autocontrol’.

³⁹ [...] the individual who has a strong belief that he can control his own destiny is likely to [...] place greater value on skill or achievement reinforcements and be generally more concerned with his ability, particularly his failures [...]. Rotter, J. B. [(1966)], p. 25 (Traducción del autor)

⁴⁰ In other words, learning under skill conditions is different from learning under chance conditions. Rotter, J. B. [(1966)], p. 5 (Traducción del autor)

⁴¹ It is hypothesized that this variable is of major significance in understanding the nature of learning processes in different kinds of learning situations and also that consistent individual differences exist among individuals in the degree to which they are likely to attribute personal control to reward in the same situation. Rotter, J. B. [(1966)], p. 1 (Traducción del autor)

⁴² Aprendizaje Social e Imitación.

Social Learning and Imitation. Miller, N. E. y Dollard, J. [1945(2007)], portada (Traducción del autor)

⁴³ Bandura describe su posición de partida a este respecto de una manera tan gráfica como memorable:

En la búsqueda de las causas últimas [de la conducta], por cada gallina descubierta por un defensor de la influencia unidireccional [y determinista] del entorno, hay un teórico del aprendizaje social que puede descubrir un huevo anterior.

In the regress of prior causes, for every chicken discovered by a unidirectional environmentalist, a social learning theorist can identify a prior egg. Bandura, A. [(1977)], p. 203 (Traducción del autor)

⁴⁴ La teoría del aprendizaje social se aproxima a la explicación de la conducta humana en términos de una continua y recíproca interacción entre los determinantes cognitivos, conductuales y ambientales.

Social learning theory approaches the explanation of human behavior in terms of a continuous reciprocal interaction between cognitive, behavioral, and environmental determinants. Bandura, A. [(1977)], p. vii (Traducción del autor)

⁴⁵ El Fundamento Social del Pensamiento y la Acción: una Teoría Cognitiva Social.

Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Bandura, A. [(1986)], portada (Traducción del autor)

conducta ajena, siendo esto último más eficiente que el consabido proceso de prueba y error – y por demás recomendable atendiendo al popular dicho que remite a la necesidad de aprender de los errores ajenos puesto que no viviremos tanto como para cometerlos todos. También apunta este autor los beneficiosos efectos sobre la acción personal de la autorregulación, pues podemos controlar o regular nuestra conducta al no venir completamente determinada por el entorno y contar con nuestra propia voluntad:

Las personas no se limitan a reaccionar [pasivamente] frente a las influencias externas. Seleccionan, organizan y transforman los estímulos que les impactan. A través de inducciones y consecuencias autogeneradas, pueden ejercer alguna influencia sobre su propia conducta. Por lo tanto, una acción incluye entre sus factores determinantes influencias autoproducidas.⁴⁶

[...] el refuerzo autorregulado incrementa el rendimiento principalmente a través de su función motivacional. Al condicionar la autorrecompensa al hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento, los individuos crean autoinducciones para persistir en sus esfuerzos hasta que los rendimientos alcanzan los estándares autoimpuestos.⁴⁷

Se deriva de las anteriores reflexiones, entre otras, el concepto de autoeficacia percibida de este autor, anteriormente mencionado y equivalente al control percibido propio sobre la conducta de Fishbein y Ajzen, que refleja la subjetiva y motivadora⁴⁸ expectativa que la persona tiene, basada en su capacidad para anticipar y visualizar los concretos resultados que espera de su futura conducta en interacción con el entorno –sin necesariamente verse condicionado totalmente por él–, de conseguir que sus intencionadas acciones le permitan alcanzar un determinado objetivo o concreto nivel de rendimiento:

Entre los mecanismos de agencia personal, ninguno es más central y dominante que las convicciones de las personas sobre sus capacidades para ejercer control sobre los sucesos que afectan a sus vidas. Las convicciones de autoeficacia funcionan como un conjunto de determinantes próximos de la motivación humana, del afecto y de la acción. Estas operan sobre la acción a través de procesos motivacionales, cognitivos y afectivos.⁴⁹

La percepción de autoeficacia no sólo reduce los miedos anticipatorios y las inhibiciones, sino que, a través de las expectativas del eventual éxito, afecta los esfuerzos de superación una vez se han iniciado. Las expectativas de eficacia determinan cuanto esfuerzo se empleará por las personas y durante cuánto tiempo perseverarán frente a obstáculos y experiencias adversas. Cuanto más fuertes sean las expectativas de eficacia y dominio de la tarea, tanto más activos serán los esfuerzos correspondientes.⁵⁰

La información relevante es incorporada a juicios sobre la autoeficacia personal percibida una vez que es procesada cognitivamente. Bandura afirma que “la mayoría de las acciones se encuentran bajo

⁴⁶ People are not simply reactors to external influences. They select, organize, and transform the stimuli that impinge upon them. Through self-generated inducements and consequences, they can exercise some influence over their own behavior. An act therefore includes among its determinants self-produced influences. Bandura, A. [(1977)], p. vii (Traducción del autor)

⁴⁷ [...] self-regulated reinforcement increases performance mainly through its motivational function. By making self-reward conditional upon attaining a certain level of performance, individuals create self-inducements to persist in their efforts until their performances match self-prescribed standards. Bandura, A. [(1977)], p. 130 (Traducción del autor)

⁴⁸ Las convicciones de autoeficacia de las personas determinan su nivel de motivación [...].

People's self-efficacy beliefs determine their level of motivation, [...]. Bandura, A. [(1989)], p. 1176 (Traducción del autor)

⁴⁹ Among the mechanisms of personal agency, none is more central or pervasive than people's beliefs about their capabilities to exercise control over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs function as an important set of proximal determinants of human motivation, affect and action. They operate on action through motivational, cognitive, and affective intervening processes. Bandura, A. [(1989)], p. 1175 (Traducción del autor)

⁵⁰ Perceived self-efficacy not only reduces anticipatory fears and inhibitions but, through expectations of eventual success, it affects coping efforts once they are initiated. Efficacy expectations determine how much effort people will expend, and how long they will persist in the face of obstacles and aversive experiences. The stronger the efficacy or mastery expectations, the more active the efforts. Bandura, A. [(1977)], p. 80 (Traducción del autor)

*controles anticipatorios*⁵¹, controles preventivos sobre la propia acción en los que “*las personas, actuando como agentes [del cambio] sobre ellos mismos, monitorizan sus acciones y recurren a guías cognitivas y a auto-incentivos para producir los cambios personales deseados.*”⁵² La cuestión que nos permitimos añadir a la anterior reflexión de este autor es que si el control es percibido por *alter* como efectivo y medio para mejorar sus modelos internos e incluso para generar nuevos si la novedad de la situación lo requiere, además de como muestra de interés por el buen fin de lo encomendado y positiva consideración personal⁵³; *alter* tenderá a interpretarlo dentro de las mencionadas guías cognitivas conducentes a una mayor autonomía y a una mejora de la autoeficacia percibida y también real. Por el contrario, si el control al que se está expuesto es rechazado por una causa ajena a la efectividad del control mismo –como, por ejemplo, debido a la intención atribuida a su implementación–, esta valoración crítica puede llegar a desplazar cualquier otra consideración, tal y como lo explica Margaret H. Christ:

*Los controles formales no necesariamente son señal de desconfianza.*⁵⁴

*Los controles sobre la conducta es más probable que denoten desconfianza [aunque no sea el caso], pues son percibidos como más intrusivos y limitantes de la autonomía del empleado en mayor medida que los controles detectivos.*⁵⁵

*[...] si los empleados se ven confrontados con la ambigüedad respecto del propósito del control, es más probable que lo atribuyan a la falta de confianza de la Dirección, que a las variadas características del entorno que pudieran hacerlo necesario [...].*⁵⁶

*[...] cuando un control es percibido como una señal de desconfianza, los empleados tenderán a responder negativamente, lo cual puede resultar en una conducta disfuncional (como, por ejemplo, la reducción del esfuerzo, la reducción del rendimiento, el robo).*⁵⁷

En conclusión, no dudamos del encaje, dentro del marco conceptual sobre el aprendizaje social propuesto por Bandura, de un entendimiento del control formalizado y efectivo como:

- una útil e instructiva síntesis del conocimiento ajeno promotora del desarrollo de las propias competencias – entendiendo el conocimiento, alineados con Davenport y Prusak, como: “*un mix fluido de experiencia, valores, información contextual y perspicacia experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información [relevante]. Se origina y se aplica en las mentes de quienes conocen. En las organizaciones, frecuentemente, se incorpora no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales*”⁵⁸;

⁵¹ Most actions are thus largely under anticipatory control. Bandura, A. [(1977)], p. 18 (Traducción del autor)

⁵² In acting as agents over themselves, people monitor their actions and enlist cognitive guides and self-incentives to produce desired personal changes. Bandura, A. [(1989)], p. 1181 (Traducción del autor)

⁵³ Mostrar interés y consideración manteniéndose estrechamente informado del progreso realizado por el otro, puede ser positivamente interpretado en relaciones de confianza. [...] En ese caso, la monitorización bien puede mejorar la calidad de la relación y ayudar a las partes a coordinar la relación con flexibilidad.

Showing interest and concern by closely keeping up to date with the progress the other is making can be positively interpreted in trusting relations. [...] Thus, monitoring may well enhance the quality of the relationship and help parties to flexibly coordinate the relationship. Bijlsma-Frankema, K. y Costa A. C. [(2005)], p. 268 (Traducción del autor)

⁵⁴ Formal controls need not necessarily signal distrust. Christ, M. H. [(2013)], p. 170 (Traducción del autor)

⁵⁵ Behavioral controls are more likely to signal distrust because they are perceived to be more intrusive and to limit employees' autonomy to a greater extent than detective controls. Christ, M. H. [(2013)], p. 178 (Traducción del autor)

⁵⁶ [...] when faced with ambiguity regarding the purpose of the control, employees are likely to attribute the control to management's lack of trust, rather than to various environmental characteristics that could necessitate the control [...]. Christ, M. H. [(2013)], p. 173 (Traducción del autor)

⁵⁷ [...] when a control is perceived to be a signal of distrust, employees are likely to respond negatively, which can result in dysfunctional behavior (e.g., diminished effort, shirking, theft). Christ, M. H. [(2013)], p. 174 (Traducción del autor)

⁵⁸ Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of

- una manera de reducir el número y el impacto de los propios errores⁵⁹, que también son parte del proceso de aprendizaje, pues *“corregir un error es mejorar la acción futura eliminando fallos en el conocimiento práctico subyacente”*⁶⁰ – en palabras de Romney B. Duffey y John W. Saull: *“Paradójicamente, para mejorar debemos arriesgarnos a incurrir en los errores que realmente queremos evitar.”*⁶¹;
- un medio para la reducción de la ambigüedad y disonancia en el desarrollo del rol ocupacional en su calidad de referencia respecto de lo que es un desempeño adecuado y el que no lo es;
- una fuente de información de retorno para recalibrar la evaluación de la autoeficacia percibida; y
- una forma de contribuir al aseguramiento de los objetivos organizacionales, además de a los propios, asumido un suficiente grado de alineación entre ambos.

Visto así, según Henry Petroski, *“un fallo individual [...] es una fuente de conocimiento, que quizá no hubiésemos ganado de otra forma”*⁶²; si bien la presencia de controles efectivos ofrece una perspectiva aún más prometedora, pues nos permite aprender tanto de los errores cometidos como de los ‘cuasi-fallos’ que suponen los errores prevenidos o detectados a tiempo mediante la continuada ejecución ajustada a diseño de los controles.

Cerramos este apartado sobre el control efectivo como facilitador del aprendizaje con una reflexión especialmente esclarecedora de Duffey y Saull: *“Aprender supone en sí mismo un riesgo. Gestionar ese riesgo requiere la habilidad de predecir lo que es probable que suceda como resultado del propio proceso de aprendizaje, utilizando la experiencia para anticipar, limitar y entender lo que el futuro resultante nos depara.”*⁶³ Y el control efectivo al que nos vemos expuestos, con independencia de las emociones que su presencia, incluso su mero anuncio⁶⁴, pueda generar en cada caso, es una forma más de utilizar la experiencia ajena para ponerla al servicio del aprendizaje propio, que es tanto como decir, del crecimiento personal y profesional, del desarrollo de nuestra competencia y por extensión de nuestra confiabilidad situacional.

knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. Davenport, T. H. y Prusak, L. [(1998)], p. 5 (Traducción del autor)

⁵⁹ No hay secretos para alcanzar el éxito. Es el resultado de la preparación, el trabajo duro y de aprender de los errores.

There are no secrets to success. It is the result of preparation, hard work, and learning from failure. Powell, C. L. Cita apócrifa (Traducción del autor)

⁶⁰ To correct an error is to improve future action by removing faults in the underlying practical knowledge. Stellan, O. [(1996)], p. 247 (Traducción del autor)

⁶¹ In a reflection of human development, in order to progress, change or advance we must experiment and go beyond what we know now that does or does not work, to try or to acquire something new or better. Paradoxically, to improve we must risk making the very mistakes we really want to avoid. Duffey, R. B. y Saull, J. W. [(2008)], p. 389 (Traducción del autor)

⁶² A single failure, by contrast, whether of an airplane or of anything else, is a source of knowledge we might not have gained in any other way. Petroski, H. [(2012)], pp. 36-37 (Traducción del autor)

⁶³ Learning is then itself a risk. Managing that risk requires the ability to predict what is likely or probable to happen as a result of our own learning, using our experience to anticipate, bound and understand what the resulting future holds. Duffey, R. B. y Saull, J. W. [(2008)], p. 389 (Traducción del autor)

⁶⁴ [...] la conducta humana puede ser influida por un control, por el anuncio de un control e incluso por la mera presencia de una instancia de control.

[...] menschliches Handeln durch eine Kontrolle, die Ankündigung einer Kontrolle und selbst nur das Vorhandensein einer Kontrollinstanz beeinflusst werden kann. Schäffer, U. [(2001)], p. 43 (Traducción del autor)

*En lenguaje llano, las personas han de confiar entre ellas o ser capaces de monitorizarse entre ellas si han de cooperar. [...] En un sentido inmediato, el problema del diseño organizacional es descubrir el equilibrio entre socialización y medición que permite conseguir de la forma más eficiente a una organización la cooperación entre sus miembros.⁶⁵
William G. Ouchi [(1979)], p. 846*

VI.3. La Finalidad Genérica del Control Organizacional: La Mediación en la Cooperación

Barnard reconoce implícitamente la gravedad de la potencial falta de alineación entre las metas de las organizaciones y las de las personas integradas en estas, al definir la organización como *“un sistema de actividades personales conscientemente coordinadas [dirigido a] conseguir una finalidad u objetivo cooperativo necesariamente de forma conjunta^{66/67} expuesto a la diversidad y limitada coincidencia previa de los objetivos individuales⁶⁸ y expectativas de sus integrantes.*

Simon, en la misma línea de razonamiento, asume la improbabilidad de alcanzar el resultado correspondiente a un esfuerzo cooperativo completo como consecuencia de la falta de alineamiento, incluso hasta la incompatibilidad que deriva en conflicto, de los intereses individuales de los integrantes de la organización entre ellos y con los de esta⁶⁹. Martínez-Echevarría concluye a este respecto que:

Enfrentado con este problema de armonizar objetivos particulares con vistas a la formación de un objetivo común, también Simon, quizás a consecuencia de su metodología positivista, [...] supone que el directivo dispone de una racionalidad superior a la de los otros miembros de la organización, que le permite someter todos los objetivos particulares a una jerarquía, donde la eficiencia crematística ocupa el lugar más elevado.⁷⁰

⁶⁵ In everyday language, people must either be able to trust each other or to closely monitor each other if they are to engage in cooperative enterprises. [...] In the immediate sense, the problem of organization design is to discover that balance of socialization and measurement which most efficiently permits a particular organization to achieve cooperation among its members. (Traducción del autor)

⁶⁶ [...] la acción cooperativa para conseguir una finalidad u objetivo cooperativo, necesariamente de forma conjunta [...]. [...] the coöperative action to achieve a coöperative purpose or objective, necessarily as a whole [...]. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 44 (Traducción del autor)

⁶⁷ [...] an organization is defined as *a system of consciously coordinated personal activities* [...]. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 72 (Traducción del autor)

⁶⁸ La eficiencia cooperativa es el resultado de las eficiencias individuales, pues se entra en la cooperación sólo para satisfacer motivos individuales. El agregado de los motivos de todos los participantes es la motivación total del sistema cooperativo. Es este un complejo integrado por los motivos individuales que pueden ser de carácter muy diverso.

Coöperative efficiency is the resultant of individual efficiencies, since coöperation is entered into only to satisfy individual motives. The aggregate of the motives of those participating is the total motivation of the coöperative system. It is a complex made up of individual motives that may be highly diverse in character. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 44 (Traducción del autor)

⁶⁹ Finalmente, el afirmar que el comportamiento en las organizaciones es limitadamente racional no implica que el comportamiento esté siempre orientado hacia los objetivos de la organización. Los individuos también aspiran racionalmente a satisfacer sus objetivos personales, que puede que no sean concordantes con los de la organización, y frecuentemente son contrarios a ellos.

Finally, to assert that behavior in organizations is boundedly rational does not imply that the behaviour is always directed toward realizing the organization's goals. Individuals also strive rationally to advance their own personal goals, which may not be wholly concordant with organizational goals, and often even run counter to them.

Simon, H. A. [1947(1997)], p. 88 (Traducción del autor)

⁷⁰ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 235

Para Simon, el hombre [el homo administrativus] trabaja [mecánicamente], pero no actúa. Sólo realiza actividades cuyas finalidades están fuera de ellas mismas. Por eso, la eficiencia es el único criterio de valoración.⁷¹

[...] la empresa, tal como la entiende Simon, es una máquina que aprende, un “sistema experto” [en el que] todo está predeterminado por las condiciones precedentes.⁷² [...] Una visión cibernética [que] sirve igual para el ajedrez que para la empresa.⁷³

En la anterior visión mecanicista, las organizaciones son burocracias deliberadamente ignorantes de su entorno, autocráticas y anquilosadas que sobreviven, en el mejor de los casos de forma reactiva, gracias a la concurrencia de un entorno suficientemente predecible y / o de una posición de poder de mercado predominante sobre sus sufridos clientes. Lo que la metáfora mecanicista de la organización debe a Newton se lo debe a Darwin el correspondiente modelo organicista, caracterizado por la fuerte centralización en el plano estratégico; el exhaustivo control por parte de ‘la cabeza o el cerebro’ de la empresa – el órgano directivo por excelencia; la “adaptación pasiva”⁷⁴, en expresión de Russel L. Ackoff, al entorno; la descentralización selectiva en el plano táctico; la huida hacia el crecimiento; y una visión de los empleados ahora ya más próxima al órgano reemplazable que al repuesto mecánico. Se produce así el tránsito, parafraseando al anterior autor, entre la rentabilidad asumida como objetivo mecanicista de la empresa y su entendimiento como requisito para su supervivencia⁷⁵, concepto este último biológico.

Sin embargo, la creciente complejidad del entorno viene a facilitar una evolución gradual hacia el entendimiento de la organización como sistema social, también como reacción ante el desbordante ritmo del cambio y las mayores demandas de flexibilidad y productividad. En esta visión de la organización, se le atribuye la capacidad de una conducta de adaptación proactiva resultado de una elección creativa capaz de responder de forma innovadora frente a la incertidumbre con el fin de impulsar el “desarrollo” de sus potencialidades y competencias: “El crecimiento es un incremento del tamaño o de la cantidad. El desarrollo es la habilidad y el deseo de satisfacer las propias necesidades y legítimos deseos y los de los demás. Un legítimo deseo es uno cuya satisfacción no inhibe el desarrollo de alguien distinto.”⁷⁶ Esta perspectiva sistémica de Ackoff pone de manifiesto que el resultado de la acción colectiva de la organización nunca estuvo limitado al de la mera agregación de las partes, pues son posibles sinergias de otra forma inexplicables. Las personas en el sistema social que es la organización alcanzan, al menos en el plano de las declaraciones de principios, el estatus de tales, una constatación por obvia no menos disruptiva, pues supone reconocerles fines propios, que como antes veíamos no siempre o no necesariamente están alineados con los de la organización.

⁷¹ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 234

⁷² Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 237

⁷³ Martínez-Echevarría, M. A. [(2005)], p. 238

⁷⁴ [la adaptación pasiva es] la respuesta *pasiva* a un cambio del entorno o interno que reduce la efectividad del sistema. La [exitosa] respuesta adaptativa pasiva restaura la efectividad original o la incrementa.

[passive adaptation is] *passive* response to an environmental or internal change that reduces a system’s effectiveness. The [successful] *passive* adaptive response restores the original effectiveness or increases it. Ackoff, R. [(1994)], p. 31 (Traducción del autor)

⁷⁵ Proporcionar a los accionistas una rentabilidad apropiada se consideraba un *requisito para la supervivencia*, no un objetivo. La supervivencia es un concepto biológico, no mecánico.

Providing shareholders with adequate returns had been treated as a *requirement for survival*, not an objective. Survival is a biological concept, not mechanical. Ackoff, R. [(1994)], p. 11 (Traducción del autor)

⁷⁶ Growth is an increase in size or number. *Development is an ability, a desire to satisfy one’s own needs and legitimate desires and those of others.* A legitimate desire is one the satisfaction of which does not inhibit the development of someone else. Ackoff, R. [(1994)], p. 45 (Traducción del autor)

“La cooperación es posible pero no inevitable”⁷⁷, advierte Miller. Mientras que Newman, como otros muchos autores antes y después que él, subraya que “el control desempeña un papel vital cuando las personas aúnan sus esfuerzos para alcanzar un propósito común.”⁷⁸ Ouchi profundiza en esta consideración cuando explica que “el diseño de los mecanismos de control organizacional debe enfocarse en los problemas relacionados con la consecución de la cooperación entre individuos con objetivos parcialmente divergentes”⁷⁹, tomando en cuenta, también según este autor, dos consideraciones concurrentes: “La primera es la claridad con la que el desempeño puede evaluarse. La segunda es el grado de la incongruencia de objetivos [mutuamente excluyentes⁸⁰ entre los integrantes de la organización y entre esta última y los primeros⁸¹].”⁸²:

Básicamente, un conjunto de personas puede ser llevado a la cooperación a través de uno de los tres siguientes recursos: un mecanismo de mercado que evalúe con precisión la contribución de cada persona y permita a cada cual buscar objetivos distintos a los de la organización a cambio de una recompensa personal; un mecanismo de clan⁸³ que consiga la cooperación mediante la selección y socialización de los individuos de tal forma que sus objetivos personales se solapen sustancialmente con los de la organización; y un mecanismo burocrático que hace un poco de cada cosa: parcialmente evalúa el rendimiento individual con la mayor precisión posible y, parcialmente, genera sentimientos de compromiso para con la idea de la autoridad legítima en las jerarquías.⁸⁴

En la propuesta de Ouchi los requisitos para cada uno de estos mecanismos de mediación, las correspondientes bases para la equidad y la reciprocidad son, respectivamente:

- En el mercado: los precios, no necesariamente de fácil acceso, establecidos en las relaciones contractuales y que contienen la información necesaria para el intercambio.

⁷⁷ Cooperation is possible, but not inevitable. Miller, G. [(1992)], p. 217 (Traducción del autor)

⁷⁸ [...] control has a vital role to play whenever people join their efforts to achieve some common purpose. Newman, W. H. [(1975)], p. 5 (Traducción del autor)

⁷⁹ [...] the design of organizational control mechanisms must focus on the problems of achieving cooperation among individuals who hold partially divergent objectives. Ouchi, W. G. [(1979)], p. 845 (Traducción del autor)

⁸⁰ Si los objetivos de los individuos son congruentes (no mutuamente excluyentes) [...]

If the objectives of individuals are congruent (not mutually exclusive) [...]. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 131 (Traducción del autor)

⁸¹ De esta manera, el elemento crítico en la comparación de la eficiencia de las relaciones de mercado y las de empleo está relacionado con (1) la ambigüedad en la medida del rendimiento individual, y (2) la congruencia de los objetivos de los empleados y el empleador.

Thus, the critical element in the efficiency of market versus employment relations has to do with (1) the ambiguity of the measurement of individual performance, and (2) the congruence of the employees' and employers' goals. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 135 (Traducción del autor)

⁸² First is the question of the clarity with which performance can be assessed. Second is the degree of goal incongruence. Ouchi, W. G. [(1979)], p. 846 (Traducción del autor)

⁸³ [...] “clan” responde al significado atribuido por Durkheim a una asociación orgánica que recuerda a una red de parientes pero que puede no incluir relaciones de sangre.

[...] “clan” conforms to Durkheim’s meaning of an organic association which resembles a kin network but may not include blood relations [...]. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 132 (Traducción del autor)

⁸⁴ Basically, such a collection of people can be moved towards cooperative action through one of three devices: a market mechanism which precisely evaluates each person’s contribution and permits each to pursue non-organizational goals, but at a personal loss reward; a clan mechanism which attains cooperation by selecting and socializing individuals such that their individual objectives substantially overlap with the organization’s objectives; and a bureaucratic mechanism which does a little of each: it partly evaluates performance as closely as possible, and it partly engenders feelings of commitment to the idea of legitimate authority in hierarchies. Ouchi, W. G. [(1979)], pp. 845-846 (Traducción del autor)

- En el clan: la cultura y las normas sociales consideradas en el proceso de selección y presentes en la posterior socialización⁸⁵ son el fundamento de una aspirada homogeneidad cognitiva y conductual que presumiblemente aumenta la alineación de los intereses individuales con los de la organización, reduce la tendencia individual –que no necesariamente la ocasión– para el oportunismo y, por extensión, la necesidad de monitorización en situaciones donde esta no sería eficiente o siquiera parcial o totalmente posible. Este modelo de control es caracterizado frecuentemente en la literatura como informal, pues responde a la ausencia del mecanismo de precios del mercado y de las reglas formales propias de la burocracia.

- En la burocracia jerarquizada: la abdicación de parte de la autonomía personal en favor de un responsable jerárquico a cambio de una remuneración, el reconocimiento de la obligatoriedad del cumplimiento tanto de las reglas establecidas como de las instrucciones recibidas y la aceptación de la legitimidad de la burocracia. De estos elementos depende el alcanzar una percepción de equidad⁸⁶ en el contexto de las relaciones burocráticas. La jerarquía de la organización puede así aspirar a gestionar la ambigüedad en la medición del rendimiento y controlar el impacto de la conducta oportunista derivada de la potencial incongruencia de objetivos. Adicionalmente, en la medida que el empleado sea leal a la organización y / o a la profesión, se reducirá previsiblemente su tendencia al oportunismo y con ello la necesidad de monitorización. No obstante, si el trabajador cuestiona la mencionada legitimidad o duda de la equidad en el proceso de mediación del reconocimiento y de la remuneración, las medidas de defensa o protección individuales y colectivas que se adoptarán como reacción aumentarán los costes de transacción.

En resumen, según Ouchi:

Puesto en estos términos, las relaciones de mercado son eficientes cuando hay poca ambigüedad en [la medición de] el rendimiento, de forma que las partes pueden tolerar relativamente altos niveles de oportunismo o incongruencia en los objetivos. Y las relaciones burocráticas son eficientes cuando la ambigüedad en [la medición de] el rendimiento y la incongruencia en los objetivos son moderadamente altas. [...] el clan es el anverso de la relación de mercado, puesto que alcanza la eficiencia bajo condiciones opuestas: alta ambigüedad en [la medición de] el rendimiento y bajo oportunismo.⁸⁷

⁸⁵ [...] las organizaciones industriales pueden, en algunos casos, basarse en gran medida en la socialización como principal mecanismo de mediación o control, y esta forma de “clan” (“clan” responde al significado atribuido por Durkheim de una asociación que recuerda a una red de familiares pero que puede no incluir relaciones de consanguinidad, 1933: 175) puede ser muy eficiente en la mediación de transacciones entre individuos interdependientes.

[...] industrial organizations can, in some instances, rely to a great extent on socialization as the principal mechanism of mediation or control, and this “clan” form (“clan” conforms to Durkheim’s meaning of an organic association which resembles a kin network but may not include blood relations, 1933: 175) can be very efficient in mediating transactions between interdependent individuals. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 132

⁸⁶ En una relación de mercado, la transacción tiene lugar entre dos partes entre las que media un mecanismo de precios. La percepción de equidad [en una relación burocrática] depende del acuerdo social de que la jerarquía burocrática dispone de la autoridad legítima para proporcionar esta mediación.

In a market relationship, the transaction takes place between the two parties and is mediated by a price mechanism [...]. The perception of equity [in a bureaucratic relationship] depends upon social agreement that the bureaucratic hierarchy has the legitimate authority to provide this mediation. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 130

⁸⁷ Put this way, market relations are efficient when there is little ambiguity over performance, so the parties can tolerate relatively high levels of opportunism or goal incongruence. And bureaucratic relations are efficient when both performance ambiguity and goal incongruence are moderately high. [...] the clan, which is the obverse of the market relation since it achieves efficiency under the opposite conditions: high performance ambiguity and low opportunism. Ouchi, W. G. [(1980)], p. 134

Si bien hay que insistir en que lo anterior responde a una descripción de tipos ideales que en la realidad se presentan combinados en diferente medida – integrados en portafolios de controles, suele ser actualmente el calificativo al uso. Lo cual pone de manifiesto la acelerada evolución hacia un entorno más incierto, global, complejo, virtualizado e intensivo en conocimiento, que el vigente cuando vio la luz esta propuesta seminal de Ouchi.

Mencionamos en aras de la completitud las redes como un mecanismo de coordinación complementario a los anteriores – puesto que sus agentes o nodos pueden ser individuos, burocracias y / o clanes. Estas redes de relaciones son de acceso restringido, aunque predominantemente informales, basadas en la reciprocidad que acompaña a la preferencia mutua, atendiendo a una lógica cooperativa –no oportunista– orientada al largo plazo, además de soportadas por una característicamente flexible y resiliente configuración. Su contenido relacional suele orientarse a la generación de economías de escala y conocimiento, a mitigar los efectos no deseados de la incertidumbre, a diversificar riesgos y a compartir oportunidades creando sinergias entre sus integrantes. Un aspecto característico en las redes es la confianza presente en las relaciones interpersonales entre los agentes que representan, por cuenta propia o ajena, a los integrantes de la red, lo cual apunta en su caso a la atribución de estables niveles individuales de confiabilidad situacional generalmente conocidos.

Pocas burocracias representadas por conglomerados verticalmente integrados puede decirse que respondan con rigor al imperativo sistémico de Ackoff en el sentido de que: *“Ninguna parte de una corporación puede ser justificada si no contribuye al valor de la corporación en su conjunto. Y, por otro lado, no se justifica que una corporación contenga una unidad a la cual no añade valor o que tendría un mayor valor fuera de la corporación que dentro de ella.”*⁸⁸ Sin embargo, estos conglomerados multidivisionales con centros de beneficios y sistemas de precios de transferencia, frecuentemente arbitrarios, conforman complejas estructuras de coordinación en forma de red en las que coexisten todos los mecanismos de mediación anteriormente mencionados y en cualquiera de sus variantes. Tampoco es inusual la existencia de burocracias altamente socializadas con presencia de elementos del clan manifestados en fuertes culturas o subculturas, inmersas en un intenso proceso de socialización interna y sometidas a un liderazgo carismático. El propio Williamson, como ya se ha mencionado, acaba reconociendo la existencia de las *“transacciones híbridas (franquicias, joint ventures, y otras formas no estándar de contratación) que estarían localizadas a mitad de camino [entre el mercado y las jerarquías]”*⁸⁹, al igual que la amplia presencia de la *“contratación relacional”*⁹⁰ –*“sin intenciones, promesas, condiciones y demás, legalmente aplicables o incluso pobremente especificadas, que son soportadas por sanciones que no son de carácter legal (amenaza de abandono, suspensión de la contraprestación, daño reputacional, sacrificio de rehenes)”*⁹¹–, coexistiendo y combinándose con el mercado y las burocracias. En palabras de George Baker, Robert Gibbons y Kevin J. Murphy:

⁸⁸ No part of a corporation can be justified as part of the corporation unless it contributes to the value of the corporation as a whole. On the other hand, a corporation is not justified in containing a unit to which it does not add value or that would have a higher value outside the corporation than within it. Ackoff, R. [(1994)], p. 149 (Traducción del autor)

⁸⁹ [...] hybrid transactions (franchising, joint ventures, other forms of nonstandard contracting) would be located in between. Williamson, O. E. [(1985)], p. 83 (Traducción del autor)

⁹⁰ Relational contracting. Williamson, O. E. [(1985)], p. 71 (Traducción del autor)

⁹¹ [...] ‘relational contracting’, contracts contain non-legally enforceable or even poorly specified intentions, promises, conditions and the like, which are supported by non-legal sanctions (threat of exit, hold-up, reputational damage, impairment of hostages). Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], p. 4 (Traducción del autor)

Los contratos relacionales en y entre las empresas ayudan a sortear dificultades de la contratación formal (por ejemplo, la contratación impuesta por una tercera parte, como un juez). Por ejemplo, un contrato formal debe especificar con anterioridad los términos que han de poder ser verificados con posterioridad por una tercera parte, mientras que un contrato relacional puede estar basado en resultados que sólo pueden ser observados por las partes contratantes con posterioridad y también en resultados que son prohibitivamente costosos de especificar con anterioridad. Un contrato relacional permite a las partes utilizar el conocimiento detallado de la situación específica y adaptarse a la nueva información a medida que está disponible. Por las mismas razones, sin embargo, el cumplimiento de los contratos relacionales no puede ser impuesto por una tercera parte y estos deben imponer su propio cumplimiento: el valor de la futura relación debe ser suficientemente grande para que ninguna de las partes desee traicionarlos.⁹²

La de Bradach y Eccles es otra de las propuestas, secundada⁹³ posteriormente por Vogt, que de forma similar trata también de reflejar esta compleja y rica realidad. En ella se identifican el precio, la autoridad y la confianza como mecanismos de gobierno independientes pero coexistentes en distinta medida en cada organización: *“Las formas plurales en las cuales distintos y diferentes mecanismos de control [en referencia al precio, la jerarquía y la confianza] dentro de la misma estructura organizativa son operados simultáneamente por una compañía para desempeñar la misma función.”⁹⁴* Lo cual vuelve a poner de manifiesto que todos estos tipos organizativos y sus múltiples variantes se pueden beneficiar de la confiabilidad situacional de sus integrantes en favor de una más efectiva y personalmente satisfactoria colaboración entre ellos y las personas que los integran.

⁹² Relational contracts within and between firms help circumvent difficulties in formal contracting (i.e., contracting enforced by a third party, such as a court). For example, a formal contract must be specified ex ante in terms that can be verified ex post by the third party, whereas a relational contract can be based on outcomes that are observed by only the contracting parties ex post, and also on outcomes that are prohibitively costly to specify ex ante. A relational contract thus allows the parties to utilize their detailed knowledge of their specific situation and to adapt to new information as it becomes available. For the same reasons, however, relational contracts cannot be enforced by a third party and so must be self-enforcing: the value of the future relationship must be sufficiently large that neither party wishes to renege. Baker, G., Gibbons, R. y Murphy, K. J. [(2002)], p. 40 (Traducción del autor)

⁹³ De esta manera se establece, junto con el precio y la dirección personal, la confianza como tercer mecanismo [genérico] de coordinación. Damit steht neben Preis und Anweisung Vertrauen als dritter [generischer] Koordinationsmechanismus fest. Vogt, J. [(1997)], p. 77 (Traducción del autor)

⁹⁴ Plural Forms, where distinct and different control mechanisms in the same organizational structure are operated simultaneously by a company to perform the same function. Bradach, J. L. y Eccles, R. G. [(1989)], p. 99 (Traducción del autor)

El control es una (meta) acción dirigida a: a) asegurar si otra acción ha sido ejecutada exitosamente o si un estado de la realidad se ha realizado o se ha mantenido (información de retorno, comprobación); y b) tratar con las posibles desviaciones y eventos imprevistos para gestionarlos positivamente (intervención)^{95, 96}

Cristiano Castelfranchi y Rino Falcone [(2000)], p. 809

VI.4. Conclusión: El Control de la Conducta Ajena en el Contexto de los Procesos en las Organizaciones

Ya se ha mencionado la necesidad de distinguir, alineados con autores como Sako, Helper y John Child, la incertidumbre vinculada al entorno de la situación de aquella relativa a la conducta ajena a la que está expuesta la consecución de un objetivo o desempeño por parte de *alter* en el contexto de una situación y momento concretos en el marco de un proceso organizacional. En similares términos se expresan también Rekha Krishnan, Xavier Martín y Noorderhaven cuando hacen referencia a: “*la distinción entre la incertidumbre conductual, relacionada con la anticipación y comprensión de las acciones del otro, y la externamente causada incertidumbre del entorno.*”⁹⁷ Y lo hace también Ripperger al precisar que “*la disposición a asumir riesgos, incluye tanto los riesgos de la conducta [ajena] como los riesgos del entorno.*”⁹⁸ Y aunque esta diferencia básica no suele ser recogida en las taxonomías⁹⁹ de riesgos al uso, en el caso que nos ocupa resulta fundamental.

Con carácter general suscribimos la caracterización de los controles propuesta¹⁰⁰ por Schäffer y ya mencionada, que diferencia entre controles de primer orden –controles de ‘*feed-back*’–, de segundo orden –controles de ‘*feed-forward*’ que sirven a la validación y eventual adaptación de los

⁹⁵ Bajo la intervención se consideran cinco tipos de ellas: *finalizar la tarea* (la delegación o el proceso de adopción es interrumpido súbitamente); *sustitución* (una intervención asigna parte (o la totalidad) de la tarea al agente interviniente); *corrección de la delegación* (tras la intervención, la tarea es parcial o totalmente modificada); *especificación o abstracción de la delegación* (tras la intervención, la tarea es limitada en mayor o menor medida); *reparación de la delegación* (la intervención no modifica la tarea, pero introduce nuevas acciones necesarias para conseguir el o los objetivos de la propia tarea).

As for *Intervention* one considers five kind of intervention: - *stopping the task* (the delegation or the adoption process is suddenly interrupted); - *substitution* (an intervention allocates part of (or the whole) task to the intervening agent); - *correction of delegation* (after the intervention, the task is partially or totally changed); - *specification or abstraction of delegation* (after the intervention, the task is more or less constrained); - *repairing of delegation* (the intervention leaves the task activity unchanged, but it introduces new actions necessary to achieve the goal(s) of the task itself). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2000)], p. 810 (Traducción del autor)

⁹⁶ The control is a (meta) action aimed at: a) ascertaining whether another action has been successfully executed or if a given state of the world has been realized or maintained (feedback, checking); and b) dealing with the possible deviations and unforeseen events in order to positively cope with them (intervention). (Traducción del autor)

⁹⁷ [...] the distinction between behavioral uncertainty, which relates to anticipating and understanding partners' actions, and externally caused environmental uncertainty. Krishnan, R., Martin, X. y Noorderhaven, N. [(2006)], p. 894 (Traducción del autor)

⁹⁸ Risikobereitschaft schließt sowohl Verhaltensrisiken als auch Umweltrisiken mit ein. Ripperger, T. [(1998)], p. 127 (Traducción del autor)

⁹⁹ [...] una taxonomía de riesgo – una estructura común para describir categorías y subcategorías de riesgos, así como las herramientas, métricas, y estrategias para gestionar los riesgos. [...] No es un proceso único; ha de ser iterativo y reflejar la naturaleza dinámica y cambiante del negocio.

[...] a taxonomy of risk – a common structure for describing the categories and sub-categories of risks, as well as the tools, metrics, and strategies for risk management. [...] This is not a one-off process; it should be iterative and reflect the dynamic and changing nature of the business. Lam, J. [2003(2014)], pp. 39-40 (Traducción del autor)

¹⁰⁰ El control sirve [...] al aseguramiento de la racionalidad de la ejecución (control de primer nivel), de la anticipación (control de segundo nivel) y del modelo de referencia (control de tercer nivel).

Kontrolle dient [...] der Sicherstellung der Rationalität von Durchsetzung (Kontrolle erster Ordnung), Antizipation (Kontrolle zweiter Ordnung) und zugrundeliegendem Modell (Kontrolle dritter Ordnung). Schäffer, U. [(2001)], p. 50 (Traducción del autor)

objetivos¹⁰¹ y controles de tercer orden o de aseguramiento de la racionalidad del modelo de referencia utilizado para alcanzar los objetivos. Con relación a los controles de primer orden, que asumen por defecto la racionalidad de los objetivos establecidos y del modelo aplicado a su consecución, Filippo Zanin, Eugenio Comuzzi y Antonio Costantini plantean una clasificación de controles en la cual, dentro de la categoría de los “*sistemas de control administrativos establecidos para dirigir la conducta del empleado*”, se incluyen, junto con el diseño de la organización y las relaciones de dependencia jerárquica y funcional, “*las políticas y procedimientos que especifican (por medio de una aproximación formalizada) cómo las tareas o las conductas han de ser desarrolladas o no (es decir, controles sobre la acción)*.”¹⁰² Entre estos controles de la conducta, diseñados e implantados para prevenir y detectar potenciales desviaciones erróneas o fraudulentas en la actuación, se cuentan, sin ánimo exhaustivo, las aprobaciones previas, la utilización evidenciada de protocolos de actuación o listas de comprobación, la supervisión directa, las revisiones y autorizaciones posteriores, la segregación de funciones, las investigaciones forenses, ... Según Merchant y Stede, “*en algunas organizaciones, [los controles de conducta] son tan importantes, que puede decirse que son la forma dominante de control.*”¹⁰³

En el anterior entendimiento del control, no se incide en la diferencia, dentro los mencionados “*controles formales*”¹⁰⁴, entre el tipo orientado al control de la actividad –el ‘cómo’– y el tipo enfocado en la consecución de resultados mensurables –el ‘qué’–, pese a que, aun aplicándose conjuntamente en las organizaciones, provocan o no evitan diferentes disfunciones¹⁰⁵ sobre el rendimiento o la calidad, respectivamente. No obstante, esta aproximación resulta suficiente al propósito que nos ocupa y se encuentra alineada con la recogida en COSO Control 2013: “*Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos.*”¹⁰⁶ Al fin y al cabo, como pone de manifiesto Newman: “*El control de la gestión es efectivo sólo cuando guía la conducta de alguien. La esencia del control es la conducta [...]*.”¹⁰⁷ Teniendo muy presente, como ya se ha expuesto, que –parafraseando a Stefan

¹⁰¹ También el control de proceso de segundo orden es desarrollado bajo distintas denominaciones en la empresa. Tiene lugar, por ejemplo, en el marco de la comparación de procesos y de empresas, los procesos de benchmarking, los programas de reingeniería, los círculos de calidad, los equipos de mejora en la producción y en los programas de mejora continua.

Auch die Prozesskontrolle zweiter Ordnung wird unter vielerlei Bezeichnungen im Unternehmen durchgeführt. Sie findet sich z.B. im Rahmen von Verfahrens- oder Betriebsvergleichen, Benchmarking-Prozessen, Reengineering-Programmen, Qualitätszirkeln, Verbesserungsgruppen in der Fertigung und kontinuierlichen Verbesserungsprogrammen. Schäffer, U. [(2001)], p. 241 (Traducción del autor)

¹⁰² Administrative control systems are aimed at directing employee behavior. [and] consist of three broad group of controls: [...] policies and procedures that specify (through a bureaucratic approach) how tasks or behaviors have to be performed or not performed (e.g., action controls). Zanin, F., Comuzzi, E. y Costantini, A. [(2018)], p. 39 (Traducción del autor)

¹⁰³ In some organizations, [action controls] are so important they can be said to be the dominant form of control. Merchant, K. A. y Stede, W. A. [2003(2017)], p. 86 (Traducción del autor)

¹⁰⁴ El núcleo de los controles formales se basa en la vigilancia explícita del seguimiento de las reglas y la consecución de los objetivos, a la vez que en la aplicación de sistemas de incentivos y opciones de sanción.

Formale Kontrolle fußt im Kern auf der expliziten Überwachung von Regelbefolgung und Zielerreichung sowie dem Einsatz von Anreizsystemen und Sanktionsoptionen. Straub, R. P. [(2013)], p. 28 (Traducción del autor)

¹⁰⁵ Mientras que el control del resultado reduce el estímulo a reducir el rendimiento, genera un incentivo para reducir la calidad. En el control de la conducta sucede lo contrario; destruye el estímulo para reducir la calidad, pero motiva simultáneamente la reducción del rendimiento.

Während Outputkontrolle den Anreiz zu Shirking reduziert, schafft sie ein Motiv für Cheating. Bei der Verhaltenskontrolle verhält es sich genau umgekehrt. Sie zerstört jeden Anreiz für Cheating, motiviert aber gleichzeitig zu Shirking. Vogt, J. [(1997)], p. 239 (Traducción del autor)

¹⁰⁶ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 15

¹⁰⁷ *Managerial control is effective only when it guides someone's behavior.* Behavior, not measurements and reports, is the essence of control. Newman, W. H. [(1975)], p. 4 (Traducción del autor)

Güldenbergl– la modificación de la conducta bien puede considerarse como una manifestación de aprendizaje¹⁰⁸.

En todo caso, se ha de realizar un esfuerzo didáctico sistemático y continuo para llegar a una masa crítica de miembros de la organización y hacerles entender de forma transparente y argumentada la función del control en los procesos para que la presencia de este, cuando la gestión efectiva del riesgo lo requiera, se asuma con una actitud primordialmente positiva, pese a la inevitable subjetividad individual. También se ha de limitar al máximo practicable la incongruencia entre la naturaleza de la actividad que se pretende controlar y la orientación y el diseño de los correspondientes controles, ya que se pueden llegar a generar y reforzar actitudes defensivas y de rechazo. Diversos autores, entre ellos Sitkin y Darryl Stickel, identifican¹⁰⁹ este tipo de desajustes en situaciones donde confluyen marcos de control altamente formalizados, precisos y / o rígidos, eventualmente vinculados a sistemas de incentivos, con trabajos que requieren considerable discrecionalidad y capacidad de improvisación, producen resultados visibles sólo a largo plazo o únicos y de calidad difícilmente predecible aunque estén sujetos a una determinada práctica o método, y que son desarrollados en contextos de elevada ambigüedad e incertidumbre por reales o autoproclamados expertos o creativos – más vinculados y comprometidos generalmente con su profesión o disciplina que con la organización. Cuando esto sucede, el diseño del control desalineado con la naturaleza de la actividad se percibe como una formalidad sin sustancia, a modo de perturbación discrecional e improductiva que limita el recurso al juicio profesional, impuesta desde la ignorancia de la auténtica realidad de aquello que se pretende controlar, cuando no como un atentado a la identidad profesional individual y colectiva. Se resiente así la motivación, se reduce la capacidad y calidad de la acción, se retrasan las decisiones y la resistencia que genera, frecuentemente desde la incomprensión, requiere un redoblado e ineficiente esfuerzo de gestión.

La ya mencionada segregación de funciones consiste en la separación de tareas para evitar que una misma persona procese una transacción completa o una parte significativa de la misma – como, por ejemplo, pedir y recepcionar, recepcionar y aprobar el pago, aprobar el pago y pagar, vender y entregar, entregar y cobrar, cobrar y registrar el cobro, ...–, para prevenir errores o fraude. De esta manera, se dificulta la elusión dolosa de controles y se reducen las actuaciones unilaterales, aunque esto no elimine la posibilidad de colusión entre varias personas. Según COSO Control 2013: “*La segregación de funciones normalmente está integrada en la selección y desarrollo de las actividades de control.*¹¹⁰ [...] *no es un fin en sí mismo, sino más bien un medio para mitigar un riesgo inherente a los procesos efectuados en una organización.*¹¹¹” Cuando la segregación no resulta practicable o eficiente, se recurre a la implantación de controles alternativos¹¹² –habitualmente conocidos también como compensatorios– al efecto de progresar en la mitigación del riesgo por otras vías con la menor pérdida de efectividad posible.

¹⁰⁸ Una modificación de la conducta de un individuo supone para muchos científicos un signo del aprendizaje.

Eine Verhaltensänderung eines Individuums stellt für viele Wissenschaftler ein Zeichen des Lernens dar. Güldenbergl, S. [(1997)], p. 77 (Traducción del autor)

¹⁰⁹ Sitkin, S. B. y Stickel, D. (Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 196-215

¹¹⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 101

¹¹¹ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 181

¹¹² La dirección distribuye aquellas responsabilidades que sean incompatibles y en caso de que no sea práctico llevar a cabo una segregación de funciones, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 103

El *Marco* prefiere [en este contexto] el término “controles alternativos” en lugar de “controles de compensación”. Este último término [...] ha evolucionado para referirse a las actividades de control que mitigan el impacto de una deficiencia de control

El mayor número de controles en las organizaciones suele ubicarse en los procesos de negocio relevantes de los que forman parte¹¹³ integral con el fin de mitigar el riesgo de que no se alcancen los correspondientes objetivos. Del mayor grado de automatización de dichos procesos y de sus respectivos controles dependerá su mayor eficiencia, aunque también lo hará la presencia de riesgos adicionales relacionados con la infraestructura tecnológica y los sistemas de información¹¹⁴.

En la medida que resulte posible, se pueden sustituir los controles por medidas de aplicación o cumplimiento preventivas a prueba de fallos –un ejemplo ya clásico son los *poka-yoke* japoneses, literalmente, ‘a prueba de errores’– que son una técnica de calidad que previene errores en la operación de un sistema o proceso por medio de la introducción de un paso anterior que impide el error, antes de que pueda convertirse en un defecto, forzando en condiciones normales la actuación correcta.

El control busca así, sin descartar la detección de oportunidades de mejora pese a que estas no forman parte del control interno¹¹⁵, la reducción de la probabilidad de ocurrencia y / o del impacto de las consecuencias de los riesgos hasta niveles tolerables como medio para el aseguramiento razonable en el cumplimiento y el desarrollo de las tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de los correspondientes procesos. El mero intento de aproximarse a una seguridad absoluta, incluso mediante controles preventivos y automáticos, podría resultar extremadamente ineficiente, suponiendo que fuera siquiera posible, de aquí la expresión utilizada relativa al aseguramiento calificado como razonable. Sin ánimo exhaustivo, algunas de las manifestaciones genéricas que apuntan a la ausencia de controles y / o a la insuficiente efectividad de los existentes podrían ser, junto con la incapacidad para alcanzar los objetivos, la incorrecta toma de decisiones, el mal uso de los recursos o pérdida de activos, el incumplimiento de leyes o normas internas, el fraude, ... y la exposición a riesgos no tolerables.

El control se considera operacionalmente efectivo si, estando diseñado¹¹⁶ para que funcione eficazmente, al efecto de alcanzar el objetivo de control pretendido, y eficientemente, es ejecutado de acuerdo con su diseño de forma continuada y evidenciada¹¹⁷. La existencia de debilidades de control interno, tras considerar el efecto de eventuales controles compensatorios, de no ser detectadas por el propietario del control o del proceso, como sería deseable, debieran ser identificadas para su subsanación como resultado del desarrollo de las actividades de revisión de la segunda línea de defensa o de la evaluación de los controles por terceros independientes internos o externos. Estas

identificada al evaluar la efectividad operativa de los controles [...]. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 103 COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 112

¹¹³ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 102

¹¹⁴ Queda fuera del alcance de este trabajo entrar a considerar los controles generales sobre la tecnología –típicamente relacionados con el acceso a los sistemas, con su desarrollo y la gestión de cambios, y su operación–, que soportan el aseguramiento razonable del funcionamiento ajustado al diseño de los controles automáticos propios de cada aplicación y, por extensión, el de los controles manuales dependientes de los correspondientes sistemas de información.

¹¹⁵ [...] la identificación y evaluación de oportunidades de mejora no forman parte del sistema de control interno [...]. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 150

¹¹⁶ Un diseño correcto debe permitir a un tercero, con el perfil competencial y autoridad adecuados, reproducir el control en toda su extensión obteniendo la misma información de salida, dejando las mismas evidencias de su ejecución, identificando, en su caso, las mismas incidencias, llegando a las mismas conclusiones y proponiendo equivalentes acciones correctivas, si resultan necesarias, que el actual propietario.

¹¹⁷ Las evidencias de la ejecución de los controles son el convincente medio de prueba, establecido por diseño y de obligada preservación que ha de soportar adecuadamente la revisión y / o la evaluación de la efectividad de los controles. Las evidencias son necesarias tanto si el control ha detectado incidencias como si no es el caso. También es necesario evidenciar de forma apropiada el seguimiento y resolución de las eventuales incidencias.

actividades no se han de confundir con un tipo de control de que merece especial consideración, como son los denominados controles de supervisión, que tienen como particularidad el que son efectuados con el fin de asegurar la efectividad de otros controles transaccionales considerados críticos. El riesgo que los controles de supervisión mitigan es plenamente de conducta, con independencia de que los controles de transacción subyacentes puedan en variable medida no serlo. Se ha de tener presente que, atendiendo a lo establecido al respecto en COSO Control 2013: *“Cuando existe una deficiencia grave¹¹⁸ [de control interno], la organización no puede concluir que haya cumplido los requisitos de un sistema de control interno¹¹⁹ efectivo.”¹²⁰*

Al efecto de facilitar una operación o ejecución consistente de los controles resulta muy recomendable, si no prácticamente imprescindible, contar con una documentación¹²¹ adecuada de estos, habitualmente en un formato de matriz de riesgos y controles, en el contexto de la documentación de los propios procedimientos que a su vez desarrollan las políticas establecidas. La documentación del diseño de los controles, además de preservar su conocimiento ante eventuales cambios en la identidad, perfil competencial y / o autoridad¹²² de los propietarios responsables de su ejecución o ante la necesidad de que los controles sean replicados por un tercero en el contexto de su revisión o evaluación, favorece:

[...] la coherencia a la hora de cumplir las prácticas, políticas y procedimientos de la organización en la gestión del negocio. Una documentación adecuada ayuda a capturar el diseño del control interno y a comunicar aspectos como el quién, qué, cuándo, dónde y por qué de la ejecución del control interno, y a generar normas y expectativas de desempeño y de conducta.¹²³

De igual manera, la dirección necesitará documentar aquellos casos significativos en los que se utilice el criterio profesional, cómo se han valorado dichas decisiones y cómo se alcanzaron las decisiones finales.¹²⁴

¹¹⁸ Una deficiencia de control interno o una combinación de deficiencias que reduzcan de forma severa la probabilidad de que una organización consiga lograr sus objetivos se denomina una “deficiencia grave”. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 22

¹¹⁹ Aunque la organización puede confiar en un proveedor de servicios externalizados para llevar a cabo procesos de negocio, políticas y procedimientos en nombre de la organización, la dirección mantendrá la responsabilidad última sobre el cumplimiento de los requisitos correspondientes a un sistema efectivo de control interno. La evaluación de la eficacia del control interno realizada por la dirección se realizará dentro del sistema de control interno de la organización. El resto de las partes que interactúen con la organización, como pueden ser los auditores externos y los reguladores, no son parte del sistema de control interno [...]. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 24

[...] en último término, la dirección es quien asume la responsabilidad del sistema de control interno. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 27

¹²⁰ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 23

¹²¹ La documentación de un control existente en un proceso es como la de una receta de cocina: ambas están condenadas al fracaso si se realizan exclusivamente con base en la transcripción lo que nos dice el ‘cocinero’, pues buena parte de la información transmitida es implícita. Lo que debe hacerse, en primer lugar, es transcribir la receta que el cocinero nos explica mientras él cocina la receta, asegurándonos así un mejor y más completo entendimiento de su ejecución. Después, hemos de cocinar la receta con base en lo documentado y comprobar si el resultado es comparable al plato que el cocinero hubiese obtenido ... Algo parecido puede decirse de la mejora del diseño de un control documentado: mejor comprobar primero la oportunidad y efectividad de la mejora ‘cocinando’ que redactando.

¹²² Una actividad de control debidamente diseñada por lo general no podrá ser gestionada por miembros del personal que no cuenten con las competencias y con las facultades suficientes para desarrollar dicha actividad de control. [...] puede que sea necesario que el personal cuente con las facultades suficientes para llevar a cabo todos los aspectos del control, incluida la adopción de medidas correctivas. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 120

¹²³ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 32

¹²⁴ COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 33

Por último, resaltar que conviene prevenir el escenario, por remoto que parezca, de que personas especialmente aversas al riesgo concluyan erróneamente que la mejor fórmula para no hacer nada mal es no hacer nada, cuando la solución estriba precisamente en hacerlo de forma controlada.

CONCLUSIÓN

LA FUNCIÓN DE LA RELACIÓN DE SUBSIDIARIEDAD ENTRE EL CONTROL Y LA CONFIANZA RAZONADA EN LA GESTIÓN DEL RIESGO INHERENTE DE FALLO DE LA CONFIANZA RAZONADA EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

*Es la confianza, más que el dinero, lo que hace girar al mundo.¹
Joseph E. Stiglitz [(2013)]*

Introducción

Ya ha quedado expuesto que la fase inicial del proceso de evaluación del alcance de confiabilidad situacional consiste en la desestimación práctica de escenarios inconsecuentes o inverosímiles, por remotos e improbables, respecto de la por *ego* pronosticada y preferida conducta de *alter*, lo que produce la delimitación o moderación potencialmente eficaz y eficiente de la percepción de dicha incertidumbre social hasta su focalización en un riesgo inherente de fallo de la confianza que pudiera ser depositada en *alter*.

Resta ahora concluir, ilustrando la función de la relación de subsidiariedad entre el control y la confianza razonada en la gestión de dicho riesgo inherente, que lleva a *ego* a percibirse expuesto, sin certeza, aseguramiento, garantía o control iniciales, a una vulnerabilidad sentida que no necesita ser completamente real para condicionar su conducta.

Vulnerabilidad que es un hilo conductor fundamental en el análisis de la confianza de autores tan diversos como: Luhmann, cuando subraya que *“para quien confía, es su vulnerabilidad el instrumento mediante el cual pone en marcha la relación de confianza”*²; Baier, al concluir que *“[la confianza es] la aceptada vulnerabilidad propia frente a la posible, pero no esperada mala intención (o ausente buena intención) del otro”*³; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, cuando afirman que *“la confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad sobre la base de la positiva expectativa respecto de las intenciones o de la conducta del otro”*⁴; Mayer, Davis y Schoorman al escribir, como ya se ha mencionado, que *“[la confianza es] la voluntad de una parte de ser vulnerable frente a las acciones de otra parte con base en la expectativa de que el otro realizará una determinada acción importante para quien confía y con independencia de la capacidad de este para monitorizar o controlar al otro”*⁵; Ann-Marie Nienaber, Marcel Hofeditz y Philipp D. Romeike, al

¹ It is trust, more than money, that makes the world go round. (Traducción del autor)

² Für den Vertrauenden ist seine Verwundbarkeit das Instrument, mit dem er eine Vertrauensbeziehung in Gang bringt. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 55 (Traducción del autor)

³ [Trust is] accepted vulnerability to another's' possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one. Baier, A. [(1986)], p. 235 (Traducción del autor)

⁴ Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. [(1998)], p. 395 (Traducción del autor)

⁵ The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. Mayer, R., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. [(1995)], p. 712 (Traducción del autor)

equiparar⁶ directamente la conducta confiada con la vulnerabilidad; al igual que muchos otros. También Nootboom aborda esta cuestión, remitiéndose a Deutsch, al hacer referencia, no en términos de vulnerabilidad sino de riesgo, al asumido por *ego* al confiar y estableciendo como requisito necesario para que una acción u omisión se considere fruto de la confianza, el que cumpla, entre otras, las siguientes dos condiciones: “*que haya implicado un riesgo significativo para quien la ha realizado y que este haya sido consciente de dicho riesgo y no lo haya ignorado por impulsividad*”⁷.

Se plantea así la siguiente situación: si el mencionado riesgo inherente de fallo de la confianza razonada no supera al riesgo tolerable ajustado con base en el alcance de la confiabilidad situacional, la confianza razonada permitirá asumir dicho riesgo y constituirá –en palabras de Schoorman, Mayer y Davis– una “*indicación de la cantidad de riesgo que alguien está dispuesto a incurrir*”⁸, aunque sin descartar por ello que un riesgo mayor, pero no superior a dicho riesgo tolerable ajustado, pudiera haber sido también asumido. No obstante, he aquí la disyuntiva, ¿cómo se resuelve una situación en la que el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada es mayor que el riesgo tolerable ajustado con base en el alcance de la confiabilidad situacional?

Esta es la pregunta que responderemos a continuación como conclusión de nuestro trabajo, revisitando antes las corrientes de opinión más representativas respecto de la relación entre la confianza interpersonal y el control para aportar un contexto adecuado.

⁶ [...] la conducta confiada que es realmente la vulnerabilidad [...].

[...] trustful behaviour which is the actual vulnerability [...]. Nienaber, A-M., Hofeditz, M. y Romeike, P. [(2015)], p. 577 (Traducción del autor)

⁷ 2. Did the action entail significant risk to X? 4. Was X aware of the risk, and was it not neglected out of impulsiveness? Nootboom, B. (Editado por Nootboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 25 (Traducción del autor)

⁸ [...] the level of trust is an indication of the amount of risk that one is willing to take. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. [(2007)], p. 346 (Traducción del autor)

*[...] la “ironía de la contratación”. Contratar [que es la manifestación formal del control por excelencia] requiere la presencia de confianza [en la otra parte y en el propio cumplimiento de lo acordado].⁹
Dean Neu [(1991)], p. 247*

Las Posiciones Actuales respecto del Vínculo entre la Confianza Interpersonal y el Control

Esta cuestión se plantea con un trasfondo que arrastra tras de sí un extenso debate en el cual están representadas todo tipo de posturas, como se expuso en un principio, comenzando por las que niegan sentido alguno a la coexistencia de la confianza y el control, como afirma tajantemente Geramanis: *“Lo uno es la confianza y lo otro es el control. Ambos a la vez es algo que no resulta posible.”*¹⁰ Laura Poppo y Zheng Cheng presentan su visión de esta perspectiva sustitutiva sin entrar en muchos matices adicionales: *“simplemente, una perspectiva sustitutiva significa que, si la confianza existe, los contratos no son necesarios. La forma de coordinación primaria debe ser o la confianza o los contratos, no ambas.”*¹¹ Llevar este binario planteamiento a la práctica y sin mayores consideraciones puede conducir a asumir un nivel de riesgo intolerable, al confiar más allá de lo razonadamente posible, o imponer un control excesivo e ineficiente que ignore el potencial de la confianza para contribuir a gestionar dicho riesgo. Implicando, esto último, costes innecesarios, puesto que el diseño y la implantación de controles en los procesos junto con la monitorización de su presencia y efectividad requieren, en función de dicho exceso, una estructura adicional de medios humanos y técnicos, además de poder provocar otros efectos colaterales, tales como la desafección, el deterioro de las relaciones, el coste de oportunidad de la iniciativa reprimida y la capacidad personal infrautilizada, ... y el compromiso mermado por la desconfianza percibida.

Esta última situación, reconocible lamentablemente en las prácticas de ciertas organizaciones, es recogida por Williamson en los siguientes términos: *“Una aproximación calculadora a la organización económica puede y a veces resulta en obsesivas demandas de control. Una de las clarividentes lecciones de la sociología es que las demandas de control pueden tener efectos tanto previstos como imprevistos y que estos últimos frecuentemente tienen consecuencias disfuncionales.”*¹² Mientras que Ouchi precisa, desde una visión organizacional, lo que Williamson apunta, poniendo de manifiesto el potencial de esta situación para retroalimentarse:

*[...] un modo de control que depende significativamente de la monitorización, la evaluación y la corrección de forma explícita es probable que ofenda los sentimientos de autonomía y de autocontrol de las personas y, como resultado, probablemente provocará una respuesta carente de entusiasmo y de puro cumplimiento. En este estado, las personas requieren una supervisión aún mayor habiendo sido alienadas por la organización como resultado de su mecanismo de control.*¹³

⁹ [...] the “irony of contracting”. Contracting requires the presence of trust. (Traducción del autor)

¹⁰ Das eine ist Vertrauen, das andere Kontrolle. Beides zugleich geht nicht. Geramanis, O. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 254 (Traducción del autor)

¹¹ [...] simply put, a substitution perspective means that if trust exists, contracts are not necessary. The primary form of coordination should be trust or contracts, not both. Poppo, L. y Cheng, Z. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 229 (Traducción del autor)

¹² A calculative approach to economic organization can and sometimes does result in obsessive demands for control. One of the prescient lessons of sociology is that demands for control can have both intended and unintended effects and that unintended effects often have dysfunctional consequences. Williamson, O. E. [(1993a)], pp. 459-460 (Traducción del autor)

¹³ [...] a control mode which depends heavily upon monitoring, evaluating, and correcting in an explicit manner is likely to offend people’s sense of autonomy and of self-control and, as a result, will probably result in an unenthusiastic, purely

Y es que cuando, en el extremo, se prescinde de la confiabilidad situacional del otro, negando su función a la confianza razonada, se le cosifica hasta el punto de ignorar el potencial de su competencia real –pues sólo importa que, cual autómatas, haga lo que se le ordena–, prescindiendo además de su integridad y menospreciando su benevolencia. Es improbable que en este tipo de relaciones profesionales exista el respeto mutuo y es tanto o más difícil que bajo esta premisa los participantes en los procesos de la organización puedan desarrollarse plenamente como personas y profesionales. Cuando el tipo de relación prevalente en una organización responde a este paradigma, las personas sobreviven en ella, atrapadas por la necesidad o la avaricia, siendo utilizadas como instrumentos.

De igual manera, se constatan aproximaciones a la relación entre la confianza y el control que los tienen por complementarios, en tanto que ambos pueden reforzarse el uno al otro, bajo la premisa de que, según Poppo y Cheng, “su utilización conjunta permite superar sus respectivos límites”¹⁴:

*La perspectiva complementaria argumenta que a medida que las partes trabajan juntas encuentran maneras de mejorar la especificación o resolución de las dificultades asociadas con la óptima ejecución de la transacción. Esta conceptualización es consistente con la idea de que la confianza se desarrolla mediante la interacción social y la interdependencia de las tareas.*¹⁵

Aunque, como argumenta Nooteboom, también cabe la posibilidad de considerar la confianza y el control contingentes o suplementarios¹⁶, lo cual equivale a reconocer su relación tanto sustitutiva como complementaria superando de esta manera una contradicción sólo aparente: “La confianza y el control son sustitutos, en el sentido de que con más confianza puede haber menos control, pero también son complementarios, en la medida que la confianza y el contrato se combinan, pues ninguno puede ser completo.”¹⁷ Ed Vosselman y Jeltje van der Meer-Kooistra observan, en este mismo sentido, que “el control y la confianza no sólo se sustituyen o se complementan, sino que interactúan [dinámicamente]”¹⁸ para alcanzar su “objetivo común que es el establecimiento y mantenimiento de expectativas positivas sobre la conducta.”¹⁹ Mientras que Soren Jagd caracteriza “la confianza y el control como dos procesos interactivos [...] lo que implica que equilibrar la confianza y el control es un proceso continuo de equilibrado y reequilibrado.”²⁰ C. Ashley Fulmer, alineada con esta visión

compliant response. In this state, people require even more close supervision, having been alienated from the organization as a result of its control mechanism. Ouchi, W. G. [(1979)], p. 841 (Traducción del autor)

¹⁴ [...] their joint use of both trust and contracts offsets the limits of each one used in isolation. Poppo, L. y Cheng, Z. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 229 (Traducción del autor)

¹⁵ The complement perspective argues that as parties work together, they find ways to better specify or work through the challenges associated with the optimal execution of the transaction. This conceptualization is consistent with the idea that trust develops through social interaction and task interdependence. Poppo, L. y Cheng, Z. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 233 (Traducción del autor)

¹⁶ [La confianza y el control] deben considerarse en paralelo de tal manera que puedan ser suplemento el uno de otro de maneras especiales – no sólo en el limitado sentido de ser complementarios entre ellos.

[Trust and control] may supplement each other in special ways – not merely in the restricted sense of being complementary to each other. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 491 (Traducción del autor)

¹⁷ Trust and control are substitutes, in that with more trust there can be less control, but they are also complements, in that usually trust and contract are combined, since neither can be complete. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 247 (Traducción del autor)

¹⁸ [...] control and trust do not just substitute or complement, but interact. An interaction approach includes substitution as well as complementary connections, but acknowledges that both trust and control are not static. Vosselman, E. y Meer-Kooistra, J. [(2009)], p. 269 (Traducción del autor)

¹⁹ Their common goal [of control and trust] is the establishment and maintenance of positive behavioural expectations. Vosselman, E. y Meer-Kooistra, J. [(2009)], p. 279 (Traducción del autor)

²⁰ [...] trust and control as two interactive processes [...] implies that balancing trust and control is an ongoing process of balancing and rebalancing. Jagd, S. [(2010)], p. 267 (Traducción del autor)

contingente de la relación entre la confianza interpersonal y el control, entiende que *“los sistemas de control organizacional bien implementados, que son consistentes y flexibles y que valoran la confiabilidad, incrementan la confianza de los empleados en la organización”*²¹. Möllering interpreta esta perspectiva suplementaria como *“dualidad en vez de dualismo”*²². *Lo cual implica que la confianza y el control asumen la existencia del otro, se refieren al otro y crean al otro, pero manteniéndose irreducibles el uno respecto del otro.*²³ Subrayándose de esta forma que la confianza y el control son, según este autor, algo más que conceptos relacionados: aun siendo distintos, están integrados, se influyen entre sí y no pueden darse ni explicarse completamente el uno sin el otro.

Atendiendo a un razonamiento similar, se constata también la opinión, ampliamente compartida entre directivos y gestores, de que el control, entendido como la consistente aplicación de reglas generales en forma de políticas y procedimientos, puede ser un elemento facilitador de la confianza mediante el incremento de la legitimidad derivada de la percepción de transparencia y objetividad en las formas de proceder y evaluar, además de poder interpretarse como un medio para prevenir la arbitrariedad. Si bien, esta lógica que apela a los controles efectivos como elemento promotor de la cooperación y de una cultura que privilegia el valor de la confiabilidad personal, también conoce sus límites, más allá de los cuales –como ilustran Deepak Malhotra y J. Keith Murnighan– *“la presencia de un contrato que limita la explotación y el oportunismo puede dificultar [o inhibir]²⁴ el desarrollo de la confianza”*²⁵ debido a que *“la eliminación de riesgo asociada a los contratos vinculantes²⁶, puede limitar la habilidad [o voluntad]²⁷ de atribuir intenciones positivas o benevolentes [y / o integridad]²⁸ a una contraparte cooperativa, eliminando así un mecanismo primario para el desarrollo de la confianza.”*²⁹

²¹ [...] well implemented organizational control systems that are consistent and flexible, and that value trustworthiness increase employee's trust in the organization [...]. Fulmer, C. A. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 149 (Traducción del autor)

²² La perspectiva del *dualismo* apunta el que cada moneda tiene dos lados y que uno de ellos ('cara') es diferente del otro ('cruz'); podemos describirlos de forma separada. La perspectiva de la *dualidad* subraya que las monedas necesitan tener una cara para tener una cruz y viceversa; [...] y la moneda obtiene su significado y valor de la unión de la cara y la cruz. [...] esto puede ser sólo dos formas distintas de ver la misma 'cosa' [...].

The *dualism* perspective notes that there are two sides to every coin and one of the sides ('head') is different from the other ('tail'); we can describe them separately. The *duality* perspective now stresses that coins need to have a head side in order to have a tail side and vice versa; [...] and the coin as such gains its meaning and value from head and tail together. [...] this may just be two different ways of looking at the same 'thing' [...]. Möllering, G. [(2005)], p. 301 (Traducción del autor)

²³ [...] trust/control duality instead of dualism. This entails that trust and control each assume the existence of the other, refer to each other and create each other, but remain irreducible of each other. Möllering, G. [(2005)], p. 283 (Traducción del autor)

²⁴ [...] la utilización de contratos puede inhibir la confianza [...].

[...] the use of contracts might inhibit trust [...]. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 538 (Traducción del autor)

²⁵ [...] the presence of a contract that restricts exploitation and opportunism may make trust development difficult. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 537 (Traducción del autor)

²⁶ Los contratos no vinculantes, en este caso, promesas informales que comunican la intención de cooperar [...].

Non-binding contracts, in this case, informal promises that communicate an intent to cooperate [...]. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 551 (Traducción del autor)

²⁷ En consecuencia, los contratos vinculantes pueden limitar la voluntad o habilidad de las partes para juzgarse mutuamente como benevolentes o íntegras [...].

Thus, binding contracts may limit interacting parties' willingness or ability to judge each other as being benevolent or possessing integrity [...]. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 538 (Traducción del autor)

²⁸ En consecuencia, los contratos vinculantes pueden limitar la voluntad o habilidad de las partes para juzgarse mutuamente como benevolentes o íntegras [...].

Thus, binding contracts may limit interacting parties' willingness or ability to judge each other as being benevolent or possessing integrity [...]. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 538 (Traducción del autor)

²⁹ The elimination of risk associated with binding contracts, however, may limit an individual's ability to attribute positive or benevolent intentions to a cooperative counterpart, eliminating a primary mechanism of trust development. Malhotra, D. y Murnighan, J. K. [(2002)], p. 538 (Traducción del autor)

Aún con todas las reservas que puedan resultar oportunas, Christian Schilcher, Marc Ziegler, Stefan Sauer, Mascha Will-Zocholl y Ann-Kathrin Poth ilustran esta relación contingente con el ejemplo, sólo en apariencia contradictorio, de la relación entre la confianza y los contratos vinculantes, como manifestación estos últimos de control: *“Sin confianza tanto en la otra parte contratante como en el propio cumplimiento de los contratos, estos no pueden firmarse. Y son los contratos recién firmados los que posibilitan el consiguiente desarrollo y ampliación de la confianza en las cooperaciones.”*³⁰ Mientras que Rosalinde Klein Woolthuis, Bas Hillebrand y Nooteboom concluyen lo siguiente en el mismo tenor:

1. *La confianza y el control formal pueden ser tanto sustitutos como complementos.*
2. *Entender la relación entre la confianza y el control formal requiere un análisis longitudinal, para ver cuál apareció primero y cómo y en qué condiciones uno llevó al otro (complementos) o sustituyó al otro (sustitutos).*
3. *Los contratos detallados pueden servir no sólo para controlar el oportunismo, sino también riesgos relacionados con la competencia y riesgos de contingencias externas, sirviendo como un registro de los acuerdos y una especificación de las acciones a adoptar cuando las cosas van mal. [...].*
4. *Los contratos detallados son en sí mismos inversiones específicas y arriesgadas, por lo que pueden requerir confianza previa para asegurar que serán viables y rentables.*
5. *Los contratos pueden servir como señal de compromiso más que de salvaguarda contra el oportunismo.*³¹

Añadiendo que, *“en una atmósfera de confianza, en la que las partes no temen el oportunismo [ajeno], un contrato puede utilizarse para especificar los objetivos que cada parte quiere alcanzar y cómo quieren hacerlo [...]. Un contrato de este tipo se puede interpretar como una ayuda técnica para gestionar la relación [...].”*³² Y probablemente una clara indicación de ante qué tipo de contrato se está, se manifieste en la medida en que este es el resultado de un acuerdo equilibrado y no tanto de la imposición preponderante de una de las partes.

A fin de cuentas, en palabras de Das y Teng: *“Sin un mínimo nivel de confianza, resulta extremadamente difícil acordar objetivos, establecer reglas y trabajar en equipo.”*³³

³⁰ Ohne Vertrauen sowohl in die Vertragspartner als auch in die Einhaltung von Verträgen lassen sich keine Verträge abschließen. Doch erst abgeschlossene Verträge ermöglichen die weitere Entwicklung und Verbreitung von Vertrauen in Kooperationen. Schilcher, C., Ziegler, M., Sauer, S., Will-Zocholl, M. y Poth, A. (Editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M.) [(2011)], p. 141 (Traducción del autor)

³¹ 1. Trust and formal control can be both substitutes and complements. 2. Understanding of the relation between trust and formal control requires longitudinal analysis, to see which came first, and how and under what conditions the one led to the other (complements) or replaced the other (substitutes). 3. Detailed contracts may serve not only to control risks of competence and risks of external contingencies, serving as a record of agreements and specification of actions to be taken when things go wrong. [...] 4. Detailed contracts are themselves specific and risky investments and may therefore require prior trust to ensure that they will be viable and worth while. 5. Contracts may serve as a sign of commitment rather than as a safeguard against opportunism. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2002)], pp. 14-15 (Traducción del autor)

³² [...] In a trusting atmosphere, where parties do not fear opportunism, a contract may be used to specify what goals parties aim for and how they want to achieve these goals [...]. Such a contract can be interpreted as a technical aid to managing the relationship [...]. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. y Nooteboom, B. [(2005)], p. 835 (Traducción del autor)

³³ Without a minimum level of trust, it is extremely difficult to agree on goals, to impose rules, and to conduct teamwork. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 503 (Traducción del autor)

*[El recurso] sólo al control, puede ser muy caro, pero también puede serlo meramente confiar.*³⁴

T. K. Das y Bing-Sheng Teng [(1998)], p. 495

La Subsidiariedad como Propuesta Integradora para un Mejor Entendimiento del Vínculo entre el Control y la Confianza Razonada en el Contexto de las Relaciones Diádicas Intra-Organizacionales

Pese a nuestro convencimiento de que la propuesta contingente apunta en la dirección correcta, constatamos que carece de la articulación y precisión adecuadas, lo que nos lleva a plantear, partiendo del entendimiento de la confiabilidad como situacional y de la confianza como razonada, nuestra propuesta a favor de una perspectiva subsidiaria.

En ella, la relación entre la confianza y el control no puede considerarse meramente complementaria, pues entendemos que, pese a que la coincidencia de ambos sea posible y en determinadas circunstancias prudente, el control, a diferencia de la confianza, no siempre es requerido, pues esta última sí que puede ser suficiente. Adicionalmente, la perspectiva subsidiaria supera la capacidad explicativa de otras aproximaciones a la relación entre la confianza y el control, ya que establece tanto la prelación de la confianza razonada sobre el control, cuando es oportuna la presencia de este último, como cuál es el alcance de ambos en ese caso. Una cuestión esta última que, lejos de haber estado resuelta, ha derivado en posiciones extremas, aunque insuficientemente desarrolladas, relativas a la supuesta existencia o no de una “*confianza óptima*”³⁵, a cuyo favor se manifiestan autores como Andrew C. Wicks, Shawn L. Berman y Thomas M. Jones; mientras que, por ejemplo, Möllering y Jörg Sydow afirman rotundamente que “*incluso cuando los compañeros son cuidadosamente seleccionados y hasta cierto punto continúan siendo monitorizados, sigue siendo imposible mantener un nivel óptimo de confianza, simplemente porque no puede conocerse. Por lo tanto, la confianza óptima es un oxímoron.*”³⁶

El principio de subsidiariedad entre el control y la confianza razonada en el contexto del desarrollo de los procesos en las organizaciones, se concreta entonces en la siguiente premisa: ante el riesgo inherente de fallo de la confianza razonada, tanta de esta última como la confiabilidad situacional permita y, si no resulta suficiente, tanto control subsidiario como resulte necesario, que es tanto como decir, efectivo.

³⁴ Control alone can be very expensive, but so can [be] mere trusting. (Traducción del autor)

³⁵ Por [confianza] óptima entendemos niveles de confianza que cumplen uno (o ambos) de los siguientes dos criterios: (1) proporcionan capacidades esenciales que permiten la implementación efectiva y el mantenimiento de estrategias organizativas y procesos (por ejemplo, la producción en equipo o las relaciones exclusivas con un proveedor) y (2) proporcionan beneficios a la empresa (por ejemplo, ahorran costes, reducen el riesgo, y/o proporcionan una ventaja estratégica) que superan los costes y riesgos requeridos para desarrollar y mantener la confianza. Cuando los niveles de confianza e interdependencia se corresponden, la confianza es óptima.

By “optimal” [trust] we mean levels of trust that meet either (or both) of two criteria: (1) provide essential capacities that enable the effective implementation and maintenance of organizational strategies and processes (e.g., team production or single supplier relationships) and (2) provide benefits to the firm (e.g., cost savings, reduced risk, and/or strategic advantage) that outstrip the costs and risks required to develop and maintain trust. When trust and interdependence levels are matched, trust is optimal. Wicks, A. C., Berman, S. L. y Jones, T. M. [(1999)], p. 107 (Traducción del autor)

³⁶ [...] even when partners are carefully selected and to some extent monitored, it remains impossible to maintain an optimal level of trust simply because it cannot be known. Hence, optimal trust is a contradiction in terms. Möllering, G. y Sydow, J. (Editado por Sasaki, M.) [(2019)], p. 146 (Traducción del autor)

Modelo de Relación entre la Moderación de la Incertidumbre de la Conducta Ajena y la Gestión del Riesgo Inherente de Fallo de la Confianza Razonada



Diagrama 4

La perspectiva subsidiaria viene a articular y precisar aproximaciones incompletas, como las de T. K. Das y Bing-Shen Teng, quienes describen la presencia conjunta de la confianza y el control como necesaria³⁷, cuando, como se desprende de nuestro modelo, el control puede no ser necesario, ni su ausencia suponer una muestra de confianza – pues pudiera serlo de indiferencia. Además, las propuestas de estos autores se encuentran insuficientemente desarrolladas para resultar accionables: *“el mejor resultado se alcanza combinando y equilibrando la confianza y el control. El control sólo puede ser muy caro, pero también puede serlo meramente confiar. En conclusión, aplicados propiamente, la confianza y el control juntos incrementan la probabilidad de un resultado positivo.”*³⁸. Y lo que es más importante, confunden el efecto de la confianza y el control, pues afirman que *“ambos [...] reducen [el] riesgo”*³⁹ y *“determinan el nivel de riesgo percibido”*⁴⁰ cuando, como apuntamos en nuestro modelo, la confianza no reduce el riesgo ni limita su percepción, sino que, eventualmente, incrementa la tolerancia al mismo más allá de lo que la mera indiferencia permite.

Peter Eberl argumenta que el control aparece junto a la confianza cuando *“el riesgo de la confianza es demasiado grande.”*⁴¹ Nada aporta adicionalmente este autor que clarifique la naturaleza y dimensión de dicho exceso, por lo que esta intuitiva propuesta queda inconclusa. Schoorman, Mayer

³⁷ Puesto que la confianza y el control son los dos elementos que contribuyen a la seguridad en la cooperación del otro, cualquiera de ellos resulta insuficiente para explicar dicha seguridad.

Since trust and control are the two contributory factors of confidence in partner cooperation, either one by itself is insufficient to explain this confidence. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 494 (Traducción del autor)

³⁸ The best result, however, is reached through combining and balancing trust and control. Control alone can be very expensive, but so can [be] mere trusting. In conclusion, when applied appropriately, trust and control together increase the likelihood of a positive outcome. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], pp. 495-496 (Traducción del autor)

³⁹ Both trust and control reduce [...] risk. Das, T. K. y Teng, B. [(2001)], p. 254 (Traducción del autor)

⁴⁰ [...] trust and control determine the perceived risk level. Das, T. K. y Teng, B. [(2001)], p. 254 (Traducción del autor)

⁴¹ [...] el control supone un equivalente funcional [del control] cuando el riesgo de la confianza es muy grande.

[...] Kontrolle stellt ein funktionales Äquivalent dar, wenn das Risiko des Vertrauens zu groß ist. Eberl, P. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 249 (Traducción del autor)

y Davis se aproximan a la idea de la interacción entre la confianza y el control bajo una premisa similar pero imprecisa, pues describen el control como un medio para “reducir el riesgo percibido en una situación hasta un nivel manejable por la confianza.”⁴² Lo cual es cuando menos equívoco, pues el nivel de riesgo inherente de fallo de la confianza razonada no se modifica o reduce por la presencia del control; por el contrario, lo que se modifica –deseablemente, aumenta, respecto del riesgo tolerable preliminar basado en la indiferencia– es la tolerancia al riesgo inherente de fallo de la confianza con base en la confiabilidad situacional que lleva a confiar razonadamente. Ocho años después, Schoorman, Wood y Breuer parece que reconducen el argumento anterior al plantear, alineados con Eberl, que cuando “el riesgo percibido excede la confianza, consecuentemente la diferencia se superará con base en sistemas de control”⁴³, aunque vuelve a aflorar el mismo error de fondo en la argumentación cuando afirman que los controles “reducirán el riesgo a un nivel que es aceptable.”⁴⁴ Esta última reflexión podría repararse –en un forzado ejercicio de interpretación– asumiendo que estos autores no se refieren aquí al riesgo en general o al riesgo inherente, sino al riesgo residual, pues desde la óptica de la gestión de riesgos, la parte del riesgo inherente que no debe ser gestionada por el control, para preservar la eficacia y la eficiencia, es el riesgo residual o retenido. Lo cual, sin embargo, no parece ser obstáculo para autores como Nootboom a la hora de considerar la falta de conciencia del riesgo como posible base para la expectativa de la confianza que este autor da en calificar como “real o en sentido fuerte”⁴⁵.

El perjuicio que sufrirá quien confía, en el caso de que se materialice el fallo de la confianza, puede incluso superar el beneficio obtenido al confiar, tal y como apunta Luhmann⁴⁶ – aunque, según Deutsch, siempre lo sobrepasaría en lo relativo a las “consecuencias motivacionales”⁴⁷, atendiendo a su definición de la confianza⁴⁸. Por lo tanto, como se ha expuesto, la decisión de confiar razonadamente requiere de la previa focalización de la incertidumbre de la conducta ajena, en el contexto de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional, en riesgo inherente de fallo de la confianza razonada para comprobar la medida en la cual este resulta tolerable, con base en la

⁴² [...] [...] when the risk in a situation is greater than the trust (and, thus, the willingness to take risk), a control system can bridge the difference by lowering the perceived risk to a level that can be managed by trust. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. [(2007)], p. 346 (Traducción del autor)

⁴³ [...] perceived risk exceeds trust and therefore the difference will be bridged with control systems [...]. Schoorman, F. D., Wood, M. M. y Breuer, C. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 22 (Traducción del autor)

⁴⁴ [...] control systems which reduce the risk to a level that is acceptable. Schoorman, F. D., Wood, M. M. y Breuer, C. (Editado por Bornstein, B. H. y Tomkins, A. J.) [(2015)], p. 22 (Traducción del autor)

⁴⁵ La confianza ‘real’ o la confianza en sentido fuerte es la expectativa de que las cosas o las personas no nos fallarán, o la ignorancia o falta de conciencia de la posibilidad de fallo, incluso si se perciben oportunidades e incentivos para ello.

‘Real’ trust, or trust in the strong sense, is an expectation that things or people will not fail us, or the neglect or lack of awareness of the possibility of failure, even if there are perceived opportunities and incentives for it. Nootboom, B. [(2002)], p. 48 (Traducción del autor)

⁴⁶ La confianza remite siempre a una alternativa crítica, en la cual el daño en caso de verse frustrada la confianza puede ser mayor que la ventaja que se obtendría de ser confirmada la confianza.

Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der Schaden beim Vertrauensbruch grösser sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensweis gezogen wird. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 28-29 (Traducción del autor)

⁴⁷ Un suceso supone una consecuencia motivacional positiva cuando incrementa o previene la reducción en el bienestar del individuo; un suceso supone una consecuencia motivacional negativa cuando reduce o previene el incremento en el bienestar del individuo.

An event is of positive motivational consequence when it increases or prevents a decrease in the welfare of the individual; an event is of negative motivational consequence when it decreases or prevents an increase in the welfare of the individual.

Deutsch, M. [(1958)], p. 266 (Traducción del autor)

⁴⁸ Definimos “la confianza” como sigue: Decimos que una persona tiene confianza en el acaecimiento de un suceso si espera su ocurrencia y esta expectativa le lleva a un comportamiento que él percibe que tendrá mayores consecuencias motivacionales negativas si la expectativa no se confirma, que positivas si se confirma.

We define “trust” as follows: An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive if it is confirmed. Deutsch, M. [(1958)], p. 266 (Traducción del autor)

indiferencia primero y después en el alcance de la confiabilidad situacional siempre que este último sea mayor que el primero. Concluimos así, que la única forma prudente de gestionar el eventual exceso de riesgo inherente de fallo de la confianza razonada respecto del nivel de riesgo tolerable ajustado, en la medida que este sea mayor que el nivel de riesgo tolerable preliminar, es disponer de garantías y / o controles subsidiarios que lo mitiguen de forma efectiva. Añadimos a lo anterior, que es probable –evitando caer en la trampa de la reciprocidad sobre la que ya hemos advertido– que el control subsidiario sea mejor aceptado si viene de alguien cuya credibilidad se presume, si bien esto sucede en un plano distinto, más emocional que práctico. Y concluimos, definitivamente, en un tono mucho más optimista que el de Francis Bidault, aunque sin infravalorar por ello la dificultad intrínseca del problema, cuando reflexiona sobre el equilibrio entre la confianza y el control: *“resulta tentador investigar sobre si puede existir un óptimo de confianza y control. Sin embargo, hay razones para dudar si esta pregunta recibiría una respuesta definitiva”*.⁴⁹ Tal es así que, sin coincidir con Möllering en su propuesta sobre la dualidad entre la confianza y el control a la que ya se ha hecho referencia, convenimos con él respecto de dicha relación que *“puede que no alcancemos la ‘verdad’, pero si (alguna forma de) entendimiento.”*⁵⁰

No quisiéramos dejar de mencionar la propuesta de Piotr Cofta que utiliza, de modo similar a como también lo hacen Das y Teng refiriéndose a la *“sensación de seguridad”*⁵¹, el concepto anglosajón de *“confidence”* –que hemos traducido como ‘seguridad’– en un intento, semánticamente poco logrado pues esta expresión pudiera considerarse sinónimo de confianza, de calificar la combinación⁵² de confianza y control como seguridad en el contexto de la relación de las personas y la tecnología:

*La seguridad es la propia subjetiva probabilidad de expectativa de que un suceso deseado tendrá lugar (o de que uno no deseado no tendrá lugar), si se cree que dicho curso de acción depende de otro agente.*⁵³

*La seguridad, en la forma en que aquí es presentada, es una suma auto-referente de control y confianza [...].*⁵⁴

*[...] la seguridad puede ser alcanzada a través de la confianza o del control (o de una combinación de ambos) [...].*⁵⁵

Y hasta aquí llega nuestra afinidad con la lógica de Cofta pues, por todas las razones anteriormente expuestas, no podemos suscribir su definición de confianza, por lo demás recíproca⁵⁶ y generalizada⁵⁷:

⁴⁹ [...] it is tempting to investigate whether there can be an optimum amount of trust and control. It is, however, doubtful that this question would get a definitive answer [...]. Bidault, F. [(2012)], p. 91 (Traducción del autor)

⁵⁰ [...] we may not reach ‘truth’, but (some form of) understanding. Möllering, G. [(2005)], p. 299 (Traducción del autor)

⁵¹ Nosotros argumentamos que la sensación de seguridad proviene de dos fuentes distintas: la confianza y el control. We also argue that the sense of confidence comes from two distinct sources: trust and control. Das, T. K. y Teng, B. [(1998)], p. 491 (Traducción del autor)

⁵² El control sólo ya no funciona, pero la confianza sola no es una alternativa. Necesitamos ambos: separados pero combinados, diferentes pero interdependientes.

Control alone is no longer working, but trust alone is not an alternative. We need both: separate but combined, different but inter-dependent. Cofta, P. [(2007)], p. 4 (Traducción del autor)

⁵³ *Confidence is one’s subjective probability of expectation that a certain desired event will happen (or that the undesired one will not happen), if the course of action is believed to depend on another agent.* Cofta, P. [(2007)], p. 14 (Traducción del autor)

⁵⁴ Confidence, the way it is presented here, is a self-referring sum of control and trust [...]. Cofta, P. [(2007)], p. 2 (Traducción del autor)

⁵⁵ [...] confidence can be reached either through trust or through control (or combination of both) [...]. Cofta, P. [(2007)], pp. 87-88 (Traducción del autor)

⁵⁶ [...] una relación basada en la confianza requiere una conducta recíproca [...].

[...] a trust-based relationship requires reciprocal behaviour [...]. Cofta, P. [(2007)], p. 95 (Traducción del autor)

⁵⁷ La confianza es considerada como la cualidad de un agente que permea su conducta en todos los contextos posibles.

“La confianza es de hecho una deficiencia de control que se expresa como un deseo de progresar pese a la incapacidad de controlar.”⁵⁸ Al hilo del mencionado concepto de la seguridad, apuntar también que recuerda tanto a la idea de la “noción de la confianza amplia”⁵⁹ de Castelfranchi y Falcone, atendiendo a la cual el control “estaría dirigido precisamente a aumentar la confianza interna en alter”⁶⁰, como al concepto de la coevolución de la confianza y el control en un continuo y recíproco proceso de mutuo ajuste, propuesto por Julian Edelenbos y Jasper Eshuis, que sirve de original aproximación al clásico debate sustitución vs. complementariedad enmarcado en esta ocasión en la lógica, respectivamente, de la “coevolución interferencial”⁶¹ y la “coevolución simbiótica”⁶².

Finalizamos recuperando una reflexión de Russel Hardin en la que diagnostica que: “El mejor medio para crear la confianza es establecer y apoyar la confiabilidad.”⁶³ Confianza razonada y confiabilidad situacional, respectivamente, añadimos. Y constatamos, por tanto, que la confianza no es lo primero: lo es la confiabilidad, aunque la acción de confiar sí que sea lo realmente determinante, incluso lo más importante si se quiere ver así. Y ello desde la convicción de que la mayoría de las personas, las más de las veces, deseamos contribuir dentro de los límites de nuestras posibilidades a la misión de la organización en la que desempeñamos nuestro cometido y, además, queremos y somos capaces de desplegar con carácter general niveles de iniciativa, creatividad, competencia, responsabilidad, integridad y buena voluntad adecuados a las tareas que desarrollamos y a los objetivos que nos han sido encomendados. Planteamiento este compatible con la recomendación incondicional de incrementar de forma proactiva nuestra confiabilidad, ya que nada de lo dicho ni observado lo desaconseja, ni dentro ni fuera del ámbito organizacional.

Esperar sin razón para ello la confianza de los demás, también dentro de la organización, es ilusorio. Supone un intento de trasladar al otro una responsabilidad que es fundamentalmente nuestra, aunque nos pueda proporcionar, si no lo conseguimos, el flaco consuelo de sentirnos incomprendidos. Por el contrario, hacer lo necesario⁶⁴ para merecer la confianza razonada del otro mediante la gestión proactiva y puesta en valor de nuestra propia confiabilidad, nos ayuda a conocernos mejor y previene la autocomplacencia que dificulta nuestro crecimiento personal y

Trust is considered to be the quality of an agent that permeates its behaviour across all the possible contexts. Cofta, P. [(2007)], p. 48 (Traducción del autor)

⁵⁸ *Trust is in fact a deficiency of control that expresses itself as a desire to progress despite the inability to control.* Cofta, P. [(2007)], p. 28 (Traducción del autor)

⁵⁹ Broad Trust notion. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2000)], p. 813 (Traducción del autor)

⁶⁰ [Control] can also be aimed precisely at augmenting the internal trust in y [...]. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2000)], p. 655 (Traducción del autor)

⁶¹ Coevolución interferencial: confianza y control como sustitutos [...] Cuando la confianza tiene un efecto perjudicial sobre el control y viceversa, a esto se hace referencia con la coevolución interferencial. Esta interacción debilita las posibilidades de coordinación a través de las combinaciones de la confianza y el control.

Interferential coevolution: trust and control as substitutes [...] Thus, when trust has a damaging effect on control, and vice versa, this is referred to as interferential coevolution. This interplay weakens possibilities for coordination through combinations of trust and control. Edelenbos, J. y Eshuis, J. [(2012)], p. 655 (Traducción del autor)

⁶² Coevolución simbiótica: confianza y control como complementos [...] En resumen, cuando la confianza y el control se refuerzan mutuamente, a esto lo denominamos coevolución simbiótica. En el caso de la coevolución simbiótica las posibilidades de coordinación, sobre la base de las combinaciones de la confianza y el control, aumentan.

Symbiotic coevolution: trust and control as complements [...] In short, when trust and control reinforce each other, this is called symbiotic coevolution. In case of symbiotic coevolution, the possibilities for coordination on basis of combinations of trust and control increase. Edelenbos, J. y Eshuis, J. [(2012)], p. 657 (Traducción del autor)

⁶³ The best device for creating trust is to establish and support trustworthiness. Hardin, R. [(1996)], p. 29 (Traducción del autor)

⁶⁴ [...] la confianza no se puede construir [...]. En el mejor de los casos, uno puede proporcionar “un contexto” para que crezca más rápidamente.

[...] trust cannot be built [...]. At best, one can provide a “context” to make it grow faster. Bidault, F. [(2012)], p. 174 (Traducción del autor)

obstaculiza el desarrollo profesional. A lo que cabría añadir, aplicando el mismo razonamiento, las innumerables bondades derivadas de poder confiar más y razonadamente en uno mismo, si bien esta sugestiva derivada, cuya importancia ahonda en lo existencial⁶⁵, se escapa del ámbito del presente análisis.

⁶⁵ [...] la identidad de una persona se desintegra en la locura si no es capaz de reconstruir la confianza en sí misma. Murillo, J. A. [(2012)], p. 38

Todo lo que puede decirse es que la benevolencia es a veces el comienzo de la amistad. La benevolencia puede convertirse en verdadera amistad, si se tiene además el deseo de hacer todo el bien que se pueda, cuando llegue la ocasión, a aquel que inspira esta benevolencia espontánea. [...] hay benevolencia para aquel en quien se reconoce un corazón honrado. Aristóteles [(2004a)], pp. 160-161

EPÍLOGO

¿SE HA DE CONFIAR MÁS PARA SER MÁS VIRTUOSO O SE HA DE SER MÁS VIRTUOSO PARA PODER CONFIAR MÁS?

Concluir que podemos confiar razonadamente en alguien, ante una situación y en un momento concretos, puede resultar oportuno e incluso puede aspirar a ser justo; no obstante, el elemento moral determinante en esta decisión es la integridad que esperamos de aquel en quien confiaremos, en su condición de dimensión de la confiabilidad situacional que le hemos atribuido. Podría parecer entonces, que a la excelencia del carácter de quien confía le corresponde un papel irrelevante en este desenlace, pero no quisiéramos finalizar nuestras reflexiones sin añadir una consideración que enriquezca este análisis proporcionándole una perspectiva que nos motive a seguir perseverando pacientemente en el desarrollo de acciones moralmente racionales.

Nuestra propuesta se deriva de la relación que podemos establecer, en el contexto de la evaluación del alcance de la confiabilidad situacional de aquel en quien consideramos confiar, entre nuestra propia integridad y la benevolencia relacional que podemos esperar de él. Recordemos a este fin, que la confiabilidad situacional ajena que pronosticamos y preferimos presenta seis dimensiones, tres de ellas personales y constitutivas de su credibilidad –su competencia para cumplir con el objetivo confiado, su integridad moral y su benevolencia relacional esperadas– y otras tres situacionales, a saber, las circunstancias concurrentes, las normas sociales relevantes y su intención estratégica. Se desprende de lo anterior, que cuanto mayor sea la excelencia de nuestro carácter, todo lo demás igual, mayor será la benevolencia que podremos esperar del otro, lo cual acrecentará a su vez la credibilidad que le podemos atribuir, por extensión también el alcance de su confiabilidad situacional y, en consecuencia, el de nuestra confianza razonada en él.

Lo cual constituye por sí mismo un aliciente adicional para esforzarnos en que la aristotélica honradez de nuestro corazón sea real e identificable, pues “*hay benevolencia [espontánea] para aquel en quien se reconoce un corazón honrado*”¹. Queda así respondida la pregunta con la que iniciábamos este breve epílogo en el sentido de que ser más virtuosos, además de contribuir a una vida mejor y más lograda, también nos puede llegar a permitir confiar razonadamente en mayor medida.

¹ Aristóteles [(2004a)], p. 161

BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, Lisa C., Cross, Rob, Lesser, Eric y Levin, Daniel Z.** [(2003)], "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks." *Academy of Management Executive*, Vol. 17, Nº 4 (Noviembre): pp. 64-76.
- Acedo-Carmona, Cristina y Gomila, Antoni** [(2014)], "Personal Trust Increases Cooperation beyond General Trust." *PLOS ONE*, Vol. 9, Nº 8 (Agosto): pp. 1-10.
- Ackoff, Russel L.** [(1994)], *The Democratic Corporation. A Radical Description for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- Aquino, Santo Tomás de** [1265-1274(1994)], *Suma de Teología*, 1ª ed., Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- Aguirre, Ángel** [(1994)], "La Cultura de la Empresa." *Anthropologica. Revista de Etnopsicología y Etnopsiquiatría*, Época 2ª, Nº 15-16: pp. 17-56.
- Ajzen, Icek**
– [(1991)], "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision*, Nº 50: pp. 179-211.
– [1988(2005)], *Attitudes, Personality and Behavior. Mapping Social Psychology*, 2ª ed., Open University Press, Berkshire.
- Ajzen, Icek y Gilbert, Nicole** [(2008)], "Attitudes and the Prediction of Behavior." En *Attitudes and Attitude Change*, editado por Crano, W. D. y Prislin, R., pp. 289-311, Psychology Press, Oxford.
- Aldrich, Howard, E. y Ruef, Martin** [1999(2006)], *Organizations Evolving*, 2ª ed., SAGE Publications, London.
- Alejandro, Clemente de** [(1988)], *El Pedagogo*, Editorial Gredos, Madrid.
- Alexander, Jeffrey C., Marx, Gary T. y Williams, Christine L.** [(2004)], *Self, Social Structure, and Beliefs. Explorations in Sociology*, 1ª ed., University of California Press, Berkeley.
- Alexopoulos, Angelos N. y Buckley, Finian** [(2013)], "What Trust Matters When: The Temporal Value of Professional and Personal Trust for Effective Knowledge Transfer." *Group & Organization Management*, Vol. 38, Nº 3 (Mayo): pp. 361-391.
- Aljazzaf, Zainab M., Perry, Mark y Capretz, Miriam A. M.** [(2010)], *Online Trust: Definition and Principles*, 5th International Multi-Conference on Computing in the Global Information Technology, Valencia.
- Allport, Gordon W. y Cantril, Hadley** [(1934)], "Judging Personality from Voice." *The Journal of Social Psychology*, Vol. 5, Nº 1 (Febrero): pp. 37-55.
- Alon, Ilai y Bar-Tal, Daniel** [(2016)], *The Role of Trust in Conflict Resolution. The Israeli-Palestinian Case and Beyond*, 1ª ed., Springer International Publishing, Cham.
- Andaleeb, Syed Saad** [(1996)], "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence." *Journal of Retailing*, Vol. 72, Nº 1: pp. 77-93.
- Anderson, Jon Aarum** [(2005)], "Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers." *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, Nº 4 (Octubre): pp. 392-404.
- Anderson, Erin y Weitz, Barton** [(1989)], "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads." *Marketing Science*, Vol. 8, Nº 4 (Otoño): pp. 310-323.
- Anderson, James C. y Narus, James A.** [(1990)], "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships." *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 1 (Enero): pp. 42-58.
- Antonakis, John** [2012(2018)], "Charisma and The New Leadership." En *The Nature of Leadership*, editado por Antonakis, J. y Day, D. D., 3ª ed., pp. 56-81, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Antonakis, John y Day, Davis D. [2012(2018)], *The Nature of Leadership*, 3ª ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.

Antonakis, John y Day, Davis D. [2012(2018)], "Leadership: Past, Present and Future." En *The Nature of Leadership*, editado por Antonakis, J. y Day, D. D., 3ª ed., pp. 3-26, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Aquino, Santo Tomás de

– [1988(2001)], *Suma de Teología*, 4ª ed., Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

– [(2005)], *Disputed Questions on the Virtues*, Cambridge University Press, Cambridge.

Arendt, Hannah [1958(1967)], *Vita Activa oder vom Tätigen Leben*, R. Piper & Co. Verlag, München.

Argandoña, Antonio [(2019)], "¿Por qué trabajamos?" *IESE Business Insight*, Vol. 153: p. 3.

Aristóteles

– [(1990)], *Retórica*, 1ª ed., Editorial Gredos, Madrid.

– [1984(1995)], *The Complete Works of Aristotle. The Revised Oxford Translation (Bollingen Series; 71:2)*, 6ª ed. One Volume Digital Edition, Princeton University Press, Princeton.

– [1985(2000)], *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*, 5ª ed., Editorial Gredos, Madrid.

– [(2004a)], *Magna Moralia*, 1ª ed., Editorial Losada, Buenos Aires.

– [(2004b)], *La Política*, 1ª ed., Editorial Tecnos, Madrid.

Arrow, Kenneth J.

– [(1974)], *The Limits of Organization*, W. W. Norton, New York.

– [(1975)], "Gifts and Exchanges." En *Altruism, Morality and Economic Theory*, editado por Phelps, E. S., 1ª ed., pp. 13-28, Russell Sage Foundation, New York.

Ashleigh, M. J. y Stanton, Neville A. [(2001)], "Trust: Key Elements in Human Supervisory Control Domains." *Cognition, Technology & Work*, Vol. 3, Nº 2: pp. 92-100.

Asimov, Isaac [(1981)], *Change! Seventy-one Glimpses of the Future*, 1ª ed., Houghton Mifflin, Boston.

Assadi, Djamchid y Ashta, Arvind [(2008)], "How Do People Trust on Peer-to-Peer Lending Websites? Impacts of the Web 2.0 Technologies on Trust Building in Microfinance." *Cahiers du CEREN*, Nº 24: pp. 2-17.

Athos, Anthony G. y Gabarro, John J. [(1978)], *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, 1ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Atkinson, Sally y Butcher, David [(2003)], "Trust in Managerial Relationships." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Nº 4: pp. 282-304.

Audi, Robert y Murphy, Patrick E. [(2006)], "The Many Faces of Integrity." *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, Nº 1 (Enero): pp. 3-21.

Axelrod, Robert

– [(1984)], *The Evolution of Cooperation*, 1ª ed., Basic Books, New York.

– [(1986)], "An Evolutionary Approach to Norms." *The American Political Science Review*, Vol. 80, Nº 4 (Diciembre): pp. 1095-1111.

Axelrod, Robert y Hamilton, William D. [(1981)], "The Evolution of Cooperation." *Science*, New Series, Vol. 211, Nº 4489 (Marzo): pp. 1390-1396.

Ayios, Angela [(2003)], "Competence and Trust Guardians as Key Elements of Building Trust in East-West Joint Ventures in Russia." *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12, Nº 2 (Abril): pp. 190-202.

Ba, Sulin y Pavlou, Paul A. [(2002)], "Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets." *MIS Quarterly*, Vol. 26, Nº 3 (Septiembre): pp. 243-268.

Bacharach, Michael y Gambetta, Diego

– [(2001)], “Trust in Signs.” En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 148-184, Russell Sage Foundation, New York.

– [(2001a)], “Trust as Type of Detection” En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, Cristiano y Tan, Yao-Hua, 1ª ed., pp. 1-26, Springer Science+Business Media, Dordrecht.

Bachmann, Reinhard

– [(2001)], “Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations.” *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2 (Marzo): pp. 337-365.

– [(2003)], “The Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: A Conceptual Framework.” En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 58-74, Edward Elgar, Cheltenham.

– [(2006)], “Trust and/or Power: Towards a Sociological Theory of Organizational Relationships.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 393-408, Edward Elgar, Northampton.

Bachmann, Reinhard y Zaheer, Akbar

– [(2006)], *Handbook of Trust Research*, 1ª ed., Edward Elgar, Northampton.

– [(2013)], *Handbook of Advances in Trust Research*, 1ª ed., Edward Elgar, Northampton.

Baier, Annette

– [(1986)], “Trust and Antitrust.” *Ethics*, Vol. 96, Nº 2 (Enero): pp. 231-260.

– [(2001)], “Vertrauen und seine Grenzen.” En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 37-84, Campus Verlag, Frankfurt.

Baker, George, Gibbons, Robert y Murphy, Kevin J. [(2002)], “Relational Contracting and the Theory of the Firm.” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, Nº 1 (Febrero): pp. 39-84.

Baker, Judith [(1987)], “Trust and Rationality.” *Pacific Philosophical Quarterly*, Vol. 68: pp. 1-13.

Ballinger, Gary A. y Rockmann, Kevin W. [(2010)], “Chutes versus Ladders: Anchoring Events and a Punctuated-Equilibrium Perspective on Social Exchange Relationships.” *The Academy of Management Review*, Vol. 35, Nº 3: pp. 373-391.

Bandura, Albert

– [(1977)], *Social Learning Theory*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

– [(1986)], *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

– [(1989)], “Human Agency in Social Cognitive Theory.” *American Psychologist*, Vol. 44, Nº 9 (Septiembre): pp. 1175-1184.

– [(1997)], *Self-Efficacy. The Exercise of Control*, 1ª ed., W. H. Freeman and Company, New York.

Bandura, Albert, Barbaranelli, Claudio, Caprara, Gian Vittorio y Pastorelli, Concetta [(1996)], “Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, Nº 2: pp. 364-374.

Banerjee, Sanjay, Bowie, Norman E. y Pavone, Carla [(2006)], “An ethical analysis of the trust relationship.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 303-317, Edward Elgar, Northampton.

Bangert, Michael [(2006)], “Zwischen Ungewissheit und Wagnis: Vertrauen als Grundkategorie menschlichen Handelns.” En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, Klaus, 1ª ed., pp. 207-220, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.

Barbalet, Jack M. [(1996)], “Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty.” *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 16, Nº 9/10 (Diciembre): pp. 75-96.

- Barber, Bernard** [(1983)], *The Logic and Limits of Trust*, 1ª ed., Rutgers University Press, New Brunswick.
- Barnard, Chester I.** [1938(1968)], *The Logic and Limits of Trust*, 30th Anniversary ed., Harvard University Press, Cambridge.
- Barney, Jay B. y Hansen, Mark H.** [(1994)], "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*, Vol. 15: pp. 175-190.
- Bar-Tal, Daniel y Alon, Ilai** [(2016)], "Sociopsychological Approach to Trust (or Distrust): Concluding Comments." En *The Role of Trust in Conflict Resolution. The Israeli-Palestinian Case and Beyond*, editado por Alon, Ilai y Bar-Tal, Daniel, 3ª ed., pp. 311-334, Springer International Publishing, Cham.
- Barth, Fredrick** [1969(1976)], "Introducción." En *Los Grupos Étnicos y sus Fronteras. La Organización Social de las Diferencias Culturales*, editado por Barth, F., 3ª ed., pp. 9-49, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bass, Bernard M. y Bass, Ruth** [1974(2008)], *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4ª ed., Free Press, New York.
- Bauer, Paul C.** [(2019)], "Conceptualizing Trust and Trustworthiness." *Social Science Research Network*, (Noviembre): pp. 1-16.
- Bazerman, Max H. y Moore, Don A.** [1986(2012)], *Judgement in Managerial Decision Making*, 8ª ed., Wiley, New York.
- Benatar, David** [(2004)], *Life, Death and Meaning. Key Philosophical Readings on the Big Questions*, 1ª ed., Rowman & Littlefield, Lanham.
- Ben-Ner, Avner y Halldorsson, Freyr** [(2010)], "Trusting and Trustworthiness: What are They, How to Measure Them, and What Affects Them." *Journal of Economic Psychology*, Vol. 31: pp. 64-79.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt** [1985(2004)], *Leaders. Strategies for Taking Charge*, 2ª ed., HarperCollins Publishers, New York.
- Bernd, Ulf** [(2004)], *Interpersonelles Vertrauen. Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*, Doctoral Dissertation, Universität Hamburg, Hamburg.
- Berra, Lawrence Peter** [(1998)], *The Yogi Book*, 1ª ed., Workman Publishing, New York.
- Bews, Neville y Martins, Nico** [(2002)], "An Evaluation of the Facilitators of Trustworthiness." *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, Nº 4: pp. 14-19.
- Bhagat, Rabi S. y Steers, Richard M.** [(2009)], *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M. y Pillutla, Madan M.** [(1998)], "A Formal Model of Trust Based on Outcomes." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 459-472.
- Bibb, Sally y Kourdi, Jeremy** [(2004)], *Trust Matters. For Organisational and Personal Success*, 1ª ed., Palgrave MacMillan, New York.
- Bicchieri, Cristina**
 – [(2005)], *The Grammar of Society. The Nature and Dynamics of Social Norms*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
 – [(2017)], *Norms in the Wild. How to Diagnose, Measure, and Change Social Norms*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- Bidault, Francis** [(2012)], *Managing Joint Innovation. How to Balance Trust and Control in Strategic Alliances*, 1ª ed., Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Bidault, Francis, Gomez, Pierre-Yves y Marion, Gilles** [(1997)], *Trust: Firm and Society*, 1ª ed., MacMillan Press, London.
- Bidault, Francis y Jarillo, J. Carlos** [(1997)], "Trust in Economic Transactions." En *Trust: Firm and Society*, editado por Bidault, F., Gomez, P. y Marion, G., 1ª ed., pp. 81-94, MacMillan Press, London.

- Bierhoff, Hans-Werner y Rohmann, Elke** [(2010)], "Psychologie des Vertrauens." En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 71-89, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.
- Bies, Robert J., Barclay, Laurie J., Saldanha, Maria Francisca, Kay, Adam A. y Tripp, Thomas M.** [(2018)], "Trust and Distrust: Their Interplay with Forgiveness in Organizations." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 302-325, Routledge, London.
- Bies, Robert J., Lewicki, Roy J. y Sheppard, Blair H.** [(1995)], *Research on Negotiation in Organizations*, 1ª ed., Emerald Group, Greenwich.
- Bigley, George B. y Pearce, Jone L.** [(1998)], "Straining for Shared Meanings in Organization Science: Problems of Trust and Distrust." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 405-421.
- Bijlsma-Frankema, Katinka M. y Costa, Ana Cristina** [(2005)], "Understanding the Trust-Control Nexus." *International Sociology*, Vol. 20, Nº 3 (Septiembre): pp. 259-282.
- Bijlsma-Frankema, Katinka M. y Klein Woolthuis, Rosalinde** [(2005)], *Trust under Pressure. Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.
- Bijlsma-Frankema, Katinka M. y Rousseau, Denise M.** [(2012)], "It Takes a Community to Make a Difference: Evaluating Quality Procedures and Practices in Trust Research." En *Handbook of Research Methods on Trust*, editado por Lyon, F., Möllering, G. y Saunders, M. N. K., 1ª ed., pp. 259-276, Edward Elgar, Northampton.
- Binmore, Ken** [(2009)], *Rational Decisions*, 1ª ed., Princeton University Press, Princeton.
- Blau, Peter M.**
– [(1964)], *Exchange & Power in Social Life*, 1ª ed., John Wiley & Sons, New York.
– [1964(2008)], *Exchange & Power in Social Life*, 12ª ed., Transaction Publishers, New Brunswick.
- Blöbaum, Bernd** [(2016)], *Trust and Communication in a Digitized World. Models and Concepts of Trust Research*, 1ª ed., Springer International Publishing, Cham.
- Blois, Keith J.** [(1999)], "Trust in Business-to-Business Relationships: An Evaluation of Its Status." *Journal of Management Studies*, Vol. 36, Nº 2 (Marzo): pp. 197-215.
- Blomquist, Kirsimarja**
– [(1997)], "The Many Faces of Trust." *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Nº 3: pp. 271-286.
– [(2002)], *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Bluhm, Louis H.** [(1987)], "Trust, Terrorism and Technology." *Journal of Business Ethics*, Vol. 6: pp. 333-341.
- Boersma, Margreet F., Buckley, Peter J. y Ghauri, Pervez N.** [(2003)], "Trust in International Joint Venture Relationships." *Journal of Business Research*, Vol. 56: pp. 1031-1042.
- Bok, Sissela** [(1979)], *Lying. Moral Choice in Public and Privat Life*, 1ª ed., Vintage Books, New York.
- Bolino, Mark C., Klotz, Anthony C., Turnley, William H. y Harvey, Jaron** [(2013)], "Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34: pp. 542-559.
- Bolnick, Bruce** [(1975)], "Toward a Behavioral Theory of Philanthropic Activity." En *Altruism, Morality and Economic Theory*, editado por Phelps, E. S., 1ª ed., pp. 197-223, Russell Sage Foundation, New York.
- Bonoma, Thomas V.** [(1976)], "Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems." *Behavioral Science*, Vol. 21: pp. 499-514.

- Boon, Susan D. y Holmes, John G.** [(1991)], "The Dynamics of Interpersonal Trust. Resolving Uncertainty in the Face of Risk." En *Cooperation and Prosocial Behaviour*, editado por Hinde, R. A. y Groebel, J., 1ª ed., pp. 190-211, Cambridge University Press, Cambridge.
- Borgatti, Stephen P. y Everett, Martin G.** [(1992)], "Notions of Position in Social Network Analysis." *Sociological Methodology*, Vol. 22: pp. 1-35.
- Bornstein, Brian H. y Tomkins, Alan J.** [(2015)], *Motivating Cooperation and Compliance with Authority. The Role of Institutional Trust (62nd Nebraska Symposium)*, 1ª ed., Springer, Cham.
- Botsman, Rachel** [(2017)], *Who Can You Trust? Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart*, 1ª ed., Public Affairs, New York.
- Bouder, Frédéric, Salvin, David y Löfstedt, Ragnar E.** [(2007)], *The Tolerability of Risk. A New Framework for Risk Management*, 1ª ed., Earthscan, London.
- Boyle, Richard y Bonacich, Philipp** [(1970)], "The Development of Trust and Mistrust in Mixed-Motive Games." *Sociometry*, Vol. 33, Nº 2 (Junio): pp. 123-139.
- Bradach, Jeffrey L. y Eccles, Robert G.** [(1989)], "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms." *Annual Review of Sociology*, Vol. 15: pp. 97-118.
- Braithwaite, Valerie y Levi, Margaret** [(1998)], *Trust and Governance*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.
- Brandín, José A.**
- [(2019)], *La Empresa Buena. Ideal Práctico en un Horizonte Humanista*, 1ª ed., ESERP Editorial, Barcelona.
 - [(2020)], "Revisitando la Confiabilidad Situacional: Fundamento de la Confianza Razonada." Discurso de Ingreso como Académico Numerario en la Real Academia Europea de Doctores.
- Brattström, Anna y Bachmann, Reinhard** [(2018)], "Cooperation and Coordination." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 105-128, Routledge, London.
- Briggs, Ann R. J.** [(2007)], "The Use of Modelling for Theory Building in Qualitative Analysis." *British Educational Research Journal*, Vol. 33, Nº 4 (Agosto): pp. 589-603.
- Brockner, Joel y Siegel, Phyllis** [(1996)], "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of trust." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 390-413, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Bromiley, Philip y Cummings, Larry L.** [(1995)], "Transactions Costs in Organizations with Trust." En *Research on Negotiation in Organizations*, editado por Bies, R. J., Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H., 1ª ed., pp. 219-247, Emerald Group, Greenwich.
- Bromiley, Philip y Harris, Jared** [(2006)], "Trust, transaction cost economics, and mechanisms." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 124-143, Edward Elgar, Northampton.
- Buchan, Nancy, R.** [(2009)], "The Complexity of Trust: Cultural Environments, Trust, and Trust Development." En *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M., 1ª ed., pp. 373-417, Cambridge University Press, Cambridge.
- Burgess, Robert L. y Huston, Ted L.** [(1979)], *Social Exchange in Developing Relationships*, 1ª ed., Academic Press, New York.
- Bunge, Mario** [(1980)], *The Mind-Body Problem: A Psychological Approach*, 1ª ed., Pergamon Press, Oxford.
- Bunker, Barbara B. y Rubin, J. Z.** [(1995)], *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, 1ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.

Burnett, Chris, Norman, Timothy J. y Sycara, Katia [(2010)], "Bootstrapping Trust Evaluations through Stereotypes." *Proceedings of the 9th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*: pp. 241-248.

Burt, Ronald S. y Knez, Marc

– [(1995)], "Kind of Third-Party Effects on Trust." *Rationality and Society*, Vol. 7, Nº 3 (Julio): pp. 255-292.

– [1996], "Trust and Third-Party Gossip." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 68-89, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Butler jr., John K. [(1991)], "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory." *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 3: pp. 643-663.

Butler jr., John K. y Cantrell, Stephen R. [(1984)], "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates." *Psychological Reports*, Nº55: pp. 19-28.

Caldwell, Cam, Davis, Brian y Devine, James A. [(2009)], "Trust, Faith, and Betrayal: Insights from Management for the Wise Believer." *Journal of Business Ethics*, Vol. 84: pp. 103-114.

Cao, Liqun [(2015)], "Differentiating Confidence in the Police, Trust in the Police, and Satisfaction with the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38, Nº 2: pp. 239-249.

Cardinal, Laura B., Kreutzer, Markus y Miller, C. Chet [(2017)], "An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations." *The Academy of Management Annals*, Vol. 11, Nº 6: pp. 559-592.

Cardinal, Laura B., Sitkin, Sim B. y Long, Chris P. [(2010)], "A configuration theory of control." En *Organizational Control*, editado por Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. y Bijlsma-Frankema, K. M., 1ª ed., pp. 51-79, Cambridge University Press, Cambridge.

Carnevale, David, G. [(1995)], *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*, 1ª ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Carson, Stephen J., Madhok, Anoop y Wu, Tao [(2004)], *Uncertainty, Opportunism and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting*, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=611208> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.611208>.

Castaldo, Sandro, Premazzi, Katia y Zerbini, Fabricio [(2010)], "The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships." *Journal of Business Ethics*, Vol. 96: pp. 657-668.

Castelfranchi, Cristiano y Falcone, Rino

– [(2000)], "Trust and Control: A Dialectic Link." *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 14, Nº 8: pp. 799-823.

– [(2010)], *Trust Theory: A Socio-Cognitive and Computation Model*, 1ª ed., John Wiley & Sons, Chichester.

– [(2020)], "Trust: Perspectives in Cognitive Science." En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 214-228, Routledge, New York.

Castelfranchi, Cristiano y Tan, Yao-Hua

– [(2001)], *Trust and Deception in Virtual Societies*, 1ª ed., Springer Science+Business Media, Dordrecht.

– [(2001a)], "Introduction. Why Trust and Deception are Essential for Virtual Societies" En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y., 1ª ed., pp. xvii-xxxi, Springer Science+Business Media, Dordrecht.

Chan, MeowLan Evelyn [(2009)], "'Why Did You Hurt Me?' Victim's Interpersonal Betrayal Attribution and Trust Implications." *Review of General Psychology*, Vol. 13, Nº 3: pp. 262-274.

- Child, John** [(2001)], "Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration." *Organizational Dynamics*, Vol. 29, Nº 4 (Primavera): pp. 274-288.
- Christ, Margaret H.** [(2013)], "An Experimental Investigation of the Interactions among Intentions, Reciprocity, and Control." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 25: pp. 169-197.
- Cicerón, Marco Tulio**
 – [(1999)], *De Amicitia*, Editorial Gredos, Madrid.
 – [1913(2001)], *De Officiis*, Harvard University Press, Cambridge.
 – [44aC(2014)], *Los Deberes*, Editorial Gredos, Madrid.
- Clarke, Ronald V.** [(2012)], "Opportunity Makes the Thief. Really? And so What?" *Crime Science*, Nº 1:3: pp. 1-9.
- Coase, Ronald H.** [(1937)], "The Nature of the Firm." *Economica*, Vol. 4, Nº 16 (Noviembre): pp. 386-405.
- Cofta, Piotr** [(2007)], *Trust, Complexity and Control. Confidence in a Convergent World*, 1ª ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Colby, Kenneth M.** [(1981)], "Modeling a Paranoid Mind." *The Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 4: pp. 515-560.
- Coleman, James S.** [1990(1994)], *Foundations of Social Theory*, 1ª ed., The Belnak Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Coleman, Peter T., Deutsch, Morton y Marcus, Eric C.** [2000(2014)], *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*, 3ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Colquitt, Jason A.** [(2001)], "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Nº 3: pp. 386-900.
- Colquitt, Jason A., Scott, Brent, A. y LePine, Jeffery A.** [(2007)], "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Nº 4: pp. 909-927.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**
 – [(2020)], *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**
 – [(2004)], *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado*, Traducción al español.
 – [(2013a)], *Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices*, Traducción al español.
 – [(2013b)], *Internal Control – Integrated Framework, Framework and Appendices*.
 – [(2016)], *Fraud Risk Management Guide*, 1ª ed.
 – [(2017a)], *Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño*.
 – [(2017b)], *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Frequently Asked Questions*.
 – [(2020)], *Risk Appetite – Critical to Success. Using Risk Appetite to Thrive in a Changing World*.
 – [(2023)], *Fraud Risk Management Guide*, 2ª ed.
- Cook, John y Wall, Toby** [(1980)], "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment." *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53: pp. 39-52.
- Cook, Karen S.** [(2001)], *Trust in Society*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.
- Cook, Karen S., Hardin, Russell y Levi, Margaret** [(2005)], *Cooperation without Trust?*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.
- Cooper, Joel** [(2007)], *Cognitive Dissonance. Fifty Years of a Classic Theory*, 1ª ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Cooper, Joel y Fazio, Russell H.** [(1984)], "A New Look at Dissonance Theory." *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 17: pp. 229-266.

Covey, Stephen M. R.

- [(2006)], *The Speed of Trust. The One Thing that Changes Everything*, 1ª ed., Free Press, New York.
- [(2019)], *How the Best Leaders Build Trust*, LeadershipNow.com / CoveyOnTrust.html.

Crano, William D. y Prislin, Radmila [(2008)], *Attitudes and Attitude Change*, 1ª ed., Psychology Press, New York.

Creed, W. E. Douglas y Miles, Raymond E. [(1996)], "Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 16-38, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Cressey, Donald R. [(1973)], *Other People's Money*, 1ª ed., Patterson Smith, Montclair.

Cummings, Larry L. y Bromiley, Philip [(1996)], "The Organizational Trust Inventory (OTI). Development and Validation." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 302-330, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Cunningham, Barton J. y MacGregor, James [(2000)], "Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance." *Human Relations*, Vol. 53, Nº 12: pp. 1575-1591.

Currall, Steven G. y Judge, Timothy A. [(1995)], "Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons." *Organizational Behavior and Human Resources Processes*, Vol. 64, Nº 2 (Noviembre): pp. 151-170.

Cvetkovich, George y Löfstedt, Ragnar E. [1999(2013)], *Social Trust and the Management of Risk*, Earthscan, Abingdon.

Cvetkovich, George y Löfstedt, Ragnar E. [1999(2013)], "Introduction: Social Trust in Risk Management." En *Social Trust and the Management of Risk*, editado por Cvetkovich, G. y Löfstedt, R. E., pp. 1-8, Earthscan, Abingdon.

Dabholkat, Pratibha A. [(1999)], "Expectancy Value Models." En *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*, editado por Earl, P. E. y Kemp, S., 1ª ed., pp. 200-208, Edward Elgar, Cheltenham.

Dahlman, Carl J. [(1979)], "The Problem of Externality." *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, Nº 1 (Abril): pp. 141-162.

Dahrendorf, Ralf Gustav [1958(2006)], *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der Sozialen Rolle*, 16ª ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Das, T.K. y Teng, Bing-Sheng

- [(1998)], "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 491-512.
- [(2001)], "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework." *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2: pp. 251-283.

Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence [(1998)], *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, 1ª ed., Harvard Business School Press, Boston.

David, Albert [(2001)], "Models Implementation: A State of the Art." *European Journal of Operational Research*, Vol. 134: pp. 459-480.

Davis, James H., Schoorman, F. David y Donaldson, Lex [(1997)], "Toward a Stewardship Theory of Management." *The Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 1 (Enero): pp. 20-47.

Dawes, Robyn M. y Messick, David M. [(2000)], "Social Dilemmas." *International Journal of Psychology*, Vol. 35, Nº 2: pp. 111-116.

Demelombe, Robert [(2001)], "To Trust Information Sources: A Proposal for a Modal Logical Framework" En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, Cristiano y Tan, Yao-Hua, 1ª ed., pp. 111-124, Springer Science+Business Media, Dordrecht.

- DesAutels, Peggy y Urban Walker, Margaret** [(2004)], *Moral Psychology. Feminist Ethics and Social Theory*, 1ª ed., Rowman & Littlefield, Lahnhan.
- DesAutels, Peggy y Waugh, Joanne** [(2001)], *Feminists Doing Ethics*, 1ª ed., Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- Descartes, René** [(2010)], *Discurso del Método*, Colección Austral-Espasa Calpe, Madrid.
- Deutsch, Morton**
- [(1958)], “Trust and Suspicion.” *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, Nº 4 (Diciembre): pp. 265-279.
 - [(1960)], “The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion.” *Human Relations*, Nº 13: pp. 123-139.
 - [(1960a)], “Trust, Trustworthiness, and the F Scale.” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 61, Nº 1: pp. 138-140.
 - [(1973)], *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*, 1ª ed., Yale University Press, New Haven.
 - [(1983)], “Conflict Resolution: Theory and Practice.” *Political Psychology*, Vol. 4, Nº 3: pp. 431-453.
- Dibben, Mark R.** [(2000)], *Exploring Interpersonal Trust in the Entrepreneurial Venture*, 1ª ed., MacMillan Press, London.
- Diermeier, Daniel** [(2020)], “How Leaders can Rise to the Challenge of COVID-19.” *Chicago Booth Review*, Otoño: pp. 45-49.
- Dietz, Graham** [(2011)], “Going back to the Source: Why do People Trust Each Other?” *Journal of Trust Research*, Vol. 1, Nº 2: pp. 215-222.
- Dietz, Graham y Den Hartog, Deanne N.** [(2006)], “Measuring Trust Inside Organisations.” *Personnel Review*, Vol. 35, Nº 5: pp. 557-588.
- Dimock, Susan** [(2020)], “Trust and Cooperation.” En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 160-174, Routledge, New York.
- Dimoko, Angelika** [(2010)], “What Does the Brain Tell Us About Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study.” *MIS Quarterly*, Vol. 34, Nº 2: pp. 373-396.
- Dirks, Kurt T. y Ferrin, Donald L.**
- [(2001)], “The Role of Trust in Organizational Settings.” *Organization Science*, Vol. 12, Nº 4 (Julio-Agosto): pp. 450-467.
 - [(2002)], “Trust in Leadership: Meta-Analytical Findings and Implications for Research and Practice.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Nº 4: pp. 611-628.
- Dirks, Kurt T. y Skarlicki, Daniel P.** [(2004)], “Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues.” En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1ª ed., pp. 21-40, Russell Sage Foundation, New York.
- Ditto, Peter H. y Lopez, David F.** [(1992)], “Motivated Skepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 63, Nº 4: pp. 568-584.
- Doney, Patricia M. y Cannon, Joseph P.** [(1997)], “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships.” *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Abril): pp. 35-51.
- Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P. y Mullen, Michael R.** [(1998)], “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust.” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 601-620.
- Driscoll, James W.** [(1978)], “Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction.” *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, Nº 1 (Marzo): pp. 44-56.
- Driver, Julia** [(2011)], “Promising Too Much.” En *Promises and Agreements. Philosophical Essays*, editado por Scheinman, H., 1ª ed., pp. 183-197, Oxford University Press, Oxford.

Drucker, Peter F.

– [1954(1972)], *La Gerencia de Empresas*, 6ª ed., Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

– [(1967(2006))], *The Effective Executive*, Harper Business, London.

Duffey, Romney B. y Saull, John W. [(2008)], *Managing Risk. The Human Element*, 1ª ed., John Wiley & Sons, Chichester.

Duffy, Michelle K., Ganster, Daniel C. y Pagon, Milan [(2002)], “Social Undermining in the Workplace.” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Nº 2: pp. 331-351.

Dunn, Jennifer R. y Schweitzer, Maurice E. [(2005)], “Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, Nº 5: pp. 736-748.

Dunn, John [1988(2008)], “Trust and Political Agency.” En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 73-93, Basil Blackwell, Cambridge.

Durkheim, Emile [1893(1994)], *The Division of Labour in Society*, The MacMillan Press, London.

Earl, Peter E. y Kemp, Simon [(1999)], *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.

Earle, Timothy E. y Cvetkovich, George [1999(2013)], “Social Trust and Culture in Risk Management.” En *Social Trust and the Management of Risk*, editado por Cvetkovich, G. y Löfstedt, R. E., pp. 9-21, Earthscan, Abingdon.

Eberl, Peter [(2010)], “Vertrauen innerhalb von Organisationen – eine organisationstheoretische Betrachtung.” En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 239-255, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

Echavarría, Martín F. [(2015)], *La Formación del Carácter por las Virtudes*, Volumen II, 1ª ed., Ediciones Seire, Barcelona.

Edelenbos, Jurian y Eshuis, Jasper [(2012)], “The Interplay between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation.” *Administration & Society*, Vol. 44, Nº 6: pp. 647-674.

Edelman, Gerald M.

– [(1989)], *The Remembered Present. A Biological Theory of Consciousness*, 1ª ed., Basic Books, New York.

– [(1998)], “Building a Picture of the Brain.” *Daedalus*, Vol. 127, Nº 2 (Primavera): pp. 37-69.

Elangovan, N. y Rajendran, Raju [(2015)], *Conceptual Model: A Framework for Institutionalizing the Vigor in Business Research*, Third National Conference on Indian Business Management, Coimbatore.

Elgoibar, Patricia, Euwema, Martin y Munduate, Lourdes [(2016)], *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*, 1ª ed., Springer International Publishing, Switzerland.

Elofson, Greg [(2001)], “Developing Trust with Intelligent Agents: An Exploratory Study” En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y., 1ª ed., pp. 125-138, Springer Science+Business Media, Dordrecht.

Elsbach, Kimberley, D. y Currall, Steven C. [(2012)], “Understanding Threats to Leader Trustworthiness. Why It’s Better to Be Called “Incompetent” than “Immoral”.” En *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L., 1ª ed., pp. 217-239, Oxford University Press, Oxford.

Emergency Capacity Building (ECB) Project [(2007)], *Building Trust in Diverse Teams. The Toolkit for Emergency Response*, 1ª ed., Oxfam GB, Oxford.

Endress, Martin

– [(2002)], *Vertrauen*, 1ª ed., Transcript Verlag, Bielefeld.

– [(2008)], *Fungierendes Vertrauen – Eine präreflexive wie meta-reflexive Ressource*, Vortrag, Berlin.

– [(2010)], “Vertrauen – soziologische Perspektiven.” En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 91-113, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

Ensminger, Jean [(2001)], “Reputation, Trust, and the Principal Agent Problem.” En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 185-201, Russell Sage Foundation, New York.

Ermisch, John, Gambetta Diego, Laurie, Heather, Siedler, Thomas y Uhrig, S. C. Noah. [(2009)], “Measuring People’s Trust.”, *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 172, Nº 4: pp. 749-769.

Eisenstadt, Samuel Noah [(1968)], *Max Weber. On Charisma and Institution Building. Selected Papers*, 1ª ed., The University of Chicago Press, Chicago.

Elangovan, A. R. y Shapiro, Debra L. [(1988)], “Betrayal of Trust in Organizations.” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 547-566.

Eriksson, Darek M. [(2003)], “A Framework for the Constitution of Modelling Processes: A Proposition.” *European Journal of Operational Research*, Vol. 145: pp. 202-215.

Etzioni, Amitai [1961(1975)], *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, New York.

Evans, Anthony M. y Krueger, Joachim I. [(2009)], “The Psychology (and Economics) of Trust.” *Social and Personality Psychology Compass*, Nº 3/6: pp. 1.003-1.017.

Evans, Mary Ann (alias George Eliot) [1876(2010)], *Daniel Deronda*, The Project Gutenberg EBook.

Falcone, Rino y Castelfranchi, Cristiano

– [(2001)], “Social Trust: A Cognitive Approach” En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, Cristiano y Tan, Yao-Hua, 1ª ed., pp. 55-90, Springer Science+Business Media, Dordrecht.

– [(2003)], “A Belief-Based Model of Trust.” En *Trust in Knowledge Management Systems in Organizations*, editado por Huotari, M. y Iivonen, M., 1ª ed., pp. 249-277, Idea Group Publishing, Hershey.

Falcone, Rino, Singh, Munindar y Tan, Yao-Hua [(2001)], *Trust in Cyber-societies. Integrating the Human and Artificial Perspectives*, 1ª ed., Springer-Verlag, Berlin.

Farris, George F., Senner, Eldon E. y Butterfield, D. Anthony [(1973)], “Trust, Culture and Organizational Behavior.” *Industrial Relations*, Nº 12: pp. 144-157.

Faulkner, Paul y Simpson, Thomas [(2017)], *The Philosophy of Trust*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Federal Bureau of Investigation [(2020)], *What We Investigate. White-Collar Crime*, 22 de Mayo de 2020, <http://www.fbi.gov/investigate/white-collar-crime>.

Fehr, Ernst [(2009)], “On the Economics and Biology of Trust.” *Journal of the European Economic Association*, Nº 7 (Abril-Mayo): pp. 235-266.

Fells, Ray E. [(1993)], “Developing Trust in Negotiations.” *Employee Relations*, Vol. 15, Nº 1: pp. 33-45.

Fein, Steven y Hilton, James L. [(1994)], “Judging Others in the Shadow of Suspicion.” *Motivation and Emotion*, Vol. 18, Nº 2 (Octubre): pp. 167-198.

Fein, Steven, Hilton, James L. y Miller, Dale T. [(1990)], “Suspicion of Ulterior Motivation and the Correspondence Bias.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, Nº 5: pp. 753-764.

Femo Nielsen, Mie y Nielsen, Ann Merrit Rikke [(2023)], *Revisiting Trustworthiness in Social Interaction*, 1ª ed., Routledge, New York.

Ferrin, Donald L., Bligh, Michelle C. y Kohles, Jeffrey C.

– [(2007)], “A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships.” *Group & Organization Management*, Vol. 32, Nº 4 (Agosto): pp. 465-499.

– [(2008)], “It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 107: pp. 161-178.

Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T. y Shah, Pri P. [(2006)], “Direct and Indirect Effects of Third-Party Relationships on Interpersonal Trust.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Nº 4: pp. 870-883.

Ferrin, Donald L. y Gillespie, Nicole A. [(2009)], *Cultural Differences and Universals in the Development of Trust*, 22nd Annual IACM Conference Paper, Kyoto.

Ferrin, Donald L., Kim, Peter H., Cooper, Cecily D. y Dirks, Kurt T. [(2007)], “Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity- and Competence-based Trust Violations.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Nº 4: pp. 893-908.

Fetchnauer, Detlef y Dunning, David [(2012)], “Betrayal Aversion versus Principled Trustfulness – How to Explain Risk Avoidance and Risky Choices in Trust Games.” *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 81: pp. 534-541.

Fetchnauer, Detlef, Dunning, David y Schlösser, Thomas [(2017)], “The Mysteries of Trust. Trusting too Little and too Much at the same Time.” En *Trust in Social Dilemmas*, editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T., 1^a ed., pp. 139-153, Oxford University Press, Oxford.

Finetti, Bruno de

– [1970(1974)], *Theory of Probability. A Critical Introductory Treatment*, John Wiley & Sons, New York.

– [1970(2017)], *Theory of Probability. A Critical Introductory Treatment*, John Wiley & Sons, New York.

Fink, Arlene [1957(1968)], *Conducting Research Literature Reviews. From the Internet to Paper*, 4^a ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.

Fink, Matthias, Harms, Rainer y Möllering, Guido [(2010)], “Introduction. A Strategy for Overcoming the Definitional Struggle.” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 11, Nº 2: pp. 101-105.

Fischhoff, Baruch [(1975)], “Hindsight \neq Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgement Under Uncertainty.” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 1, Nº 3: pp. 288-299.

Fishbein, Martin y Ajzen, Icek

– [(1975)], *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*, 1^a ed., Addison-Wesley, Reading.

– [(2010)], *Predicting and Changing Behavior. The Reasoned Action Approach*, 1^a ed., Psychology Press, New York.

Fladnitzer, Marliese [(2006)], *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung*, 1^a ed., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Fleming, Scott, Marks, Jonathan T. y Riley, Richard [(2018)], “‘Meta-Model of Fraud’ Two Triangles combine for Better Fraud Case Comprehension.” *Fraud Magazine*, Vol. 33, Nº 4 (Julio/Agosto): pp. 24-31.

Flores, Fernando y Salomon, Robert C. [(1998)], “Creating Trust.” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, Nº 2 (Abril): pp. 205-232.

Fore, Joe [(2019)], “Defining Verbal Probability Expressions in Predictive Legal Analysis.” *Legal Communication & Rhetoric*, Vol. 16: pp. 49-84.

Frame, Davidson J. [(2013)], *Decision Making that Accounts for Irrationality, People, and Constraints*, 1^a ed., Jossey-Bass, San Francisco.

Frederiksen, Morten

– [(2014)], “Trust in the Face of Uncertainty: a Qualitative Study of Intersubjective Trust and Risk.” *International Review of Sociology*, Vol. 24, Nº 1 (Marzo): pp. 1-26.

– [(2016)], “Divided Uncertainty: A Phenomenology of Trust, Risk and Confidence.” En *Trust, Organizations and Social Interaction: Studying Trust as Process within and between Organizations*, editado por Jagd, S. y Fuglsang, L., 1ª ed., pp. 43-67, Edward Elgar, Cheltenham.

Frei, Frances X y Morriss, Anne [(2023)], “Begin with Trust.” En *HBR'S 10 MUST READS On Trust*, editado por Harvard Business Review Press, 1ª eBook ed., pp. 140-355, Harvard Business Review Press, Boston.

Friedman, David [1996(1997)], *Hidden Order. The Economics of Everyday Life*, 2ª ed., Harper Business, New York.

Frost, Taggart, Stimpson, David V. y Maughan, Micol, R. C. [(1978)], “Some Correlates of Trust.” *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Nº 99: pp. 103-108.

Frost-Arnold, Karen [(2020)], “Trust and Epistemic Responsibility.” En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 64-75, Routledge, New York.

Simon, Judith [(2020)], *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, 1ª ed., Routledge, New York.

Fukuyama, Francis [1995(1996)], *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press Paperbacks, New York.

Fuller, Steve [(2003)], *Kuhn vs. Popper. The Struggle for the Soul of Science*, 1ª ed., Icon Books, Cambridge.

Fulmer, C. Ashley y Ostroff, Cheri [(2017)], “Trust in Direct Leaders and Top Leaders: A Trickle-Up Model.” *Journal of Applied Psychology. Research Report*, (Enero): pp. 1-10.

Gabarro, John J. [(1978)], “The Development of Trust, Influence, and Expectations.” En *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, editado por Athos, Anthony G. y Gabarro, J. J., 1ª ed., pp. 290-303, Prentice-Hall, Englewood Hills.

Galford, Robert y Seibold, Anne [(2003)], “The Enemies of Trust.” *Harvard Business Review*, (Enero-Febrero): pp. 89-95.

Gambetta, Diego

– [1988(2008)], *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Cambridge.

– [1988(2008)], “Can We Trust Trust?” En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 213-237, Basil Blackwell, Cambridge.

– [(2001)], “Können wir dem Vertrauen vertrauen?” En *Vertrauen*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 204-237, Campus Verlag, Frankfurt.

– [2009(2011)], *Codes of the Underworld. How Criminals Communicate*, 3ª ed., Princeton University Press, Princeton.

Gambetta, Diego y Hamill, Heather [(2005)], *Streetwise. How Taxi Drivers Establish their Customer's Trustworthiness*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

Ganesan, Shankar [(1994)], “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.” *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 2 (Abril): pp. 1-19.

Gardner, Howard y Laskin, Emma [(1995)], *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, 1ª ed., Basic Books, New York.

Garfinkel, Harold [(1967)], *Studies in Ethnomethodology*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Gargiulo, Martin y Ertug, Gokhan [(2006)], “The Dark Side of Trust.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 165-186, Edward Elgar, Northampton.

Gauthier, David [1986(2000)], *La Moral por Acuerdo*, Editorial Gedisa, Barcelona.

Geramanis, Olaf [(2006)], “Vertrauen: Eine Prinzipiell Unentscheidbare Entscheidung.” En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, K., 1ª ed., pp. 241-254, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.

Gergen, Kenneth J., Greenberg, Martin S. y Willis, Richard H. [(1980)], *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, 1ª ed., Plenum Press, New York.

Gibson, Cristina B., Maznevski, Martha L. y Kirkman, Bradley L. [(2009)], "When does Culture Matter?" En *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, editado por Bhagat, R. S. y Steers, R. M., 1ª ed., pp. 46-68, Cambridge University Press, Cambridge.

Giddens, Anthony [(1990)], *The Consequences of Modernity*, 1ª ed., Polity Press, Cambridge.

Giffin, Kim [(1967)], "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process." *Psychological Bulletin*, Vol. 68, Nº 2: pp. 104-120.

Gigerenzer, Gerd

– [(2015)], *Simply Rational. Decision Making in the Real World*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

– [(2015)], "As-If Behavioral Economics." En *Simply Rational. Decision Making in the Real World*, editado por Gigerenzer, G., 1ª ed., pp. 226-252, Oxford University Press, Oxford.

Gilbert, Margaret

– [(2014)], *Joint Commitment. How We Make the Social World*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

– [(2014)], "Considerations on Joint Commitment: Responses to Various Comments." En *Joint Commitment. How We Make the Social World*, editado por Gilbert, M., 1ª ed., pp. 37-57, Oxford University Press, Oxford.

Gill, Harjinder, Boies, Kathleen, Finegan, Joan E. y McNally, Jeffrey [(2005)], "Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust." *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, Nº 3 (Primavera): pp. 287-302.

Gilstrap, J. Bruce y Collins, Brian J. [(2012)], "The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, Nº 2 (Mayo): pp. 152-163.

Ginés, Jesús, *Coherencia*, Círculo Ejecutivo Recursos Humanos - Chile.

Gioia, Dennis A. y Pitre, Evelyn [(1990)], "Multiparadigm Perspectives on Theory Building." *The Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 4: pp. 584-602.

Goel, Sanjay, Bell, Geoffrey G. y Pearce, Jone L. [(2005)], "The Perils of Pollyanna: Development of the Over-Trust Construct." *Journal of Business Ethics*, Vol. 58: pp. 203-218.

Goethals, George R., Allison, Scott T., Kramer, Roderick M. y Messick, David M. [(2014)], *Conceptions of Leadership. Enduring Ideas and Emerging Insights*, 1ª ed., Palgrave MacMillan, Nueva York.

Gomá, Javier, [(2012)], "Las Razones de la Ejemplaridad." *Diario El País, Sección de Cultura*, (26 de mayo de 2012).

González Monteagudo, José [(2001)], "El Paradigma Interpretativo en la Investigación Social y Educativa: Nuevas Respuestas para Viejos Interrogantes." *Cuestiones Pedagógicas*, Nº 15: pp. 227-246.

Good, David [1988(2008)], "Individuals, Interpersonal Relations, and Trust." En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 31-48, Basil Blackwell, Cambridge.

Goshal, Sumantra y Moran, Peter [(1996)], "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory." *The Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1: pp. 13-47.

Göthe, Johann Wolfgang von [1795-1796(1801)], *Wilhelm Meisters Lehrjahre: Ein Roman*, 1ª ed., Volumen 4, Libro 8, Frankfurt y Leipzig.

Götz, Klaus [(2006)], "Vertrauen als Funktionale Systemeigenschaft?" En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, K., 1ª ed., pp. 59-71, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.

Gouldner, Alvin W. [(1960)], "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, Vol. 25, Nº 2 (Abril): pp. 161-178.

Govier, Trudy

– [(1992)], “Distrust as a Practical Problem.” *Journal of Social Philosophy*, Vol. 23, Nº 1 (Marzo): pp. 52-63.

– [(1998)], *Dilemmas of Trust*, 1ª ed., McGill-Queen’s University Press, Montreal.

Gracián, Baltasar [1640(2016)], *Oráculo Manual y Arte de la Prudencia, El Héroe, El Político, El Discreto*, Editorial Esperanza & Business and Leadership Publishing, Los Ángeles.

Grafton, Jennifer y Mundy, Julia [(2017)], “Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting.” *Management Accounting Research*, Vol. 36: pp. 26-42.

Granovetter, Mark [(1985)], “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.” *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Nº 3 (Noviembre): pp. 481-510.

Gräsel, Cornelia, Fussangel, Kathrin y Pröbstel, Christian [(2006)], “Lehrkräfte zur Kooperation Anregen – eine Aufgabe für Sisyphos?” *Zeitschrift für Pädagogik*, Vol. 52, Nº 2 (Marzo/Abril): pp. 205-219.

Green, Gary S. [(1993)], “White-Collar Crime and the Study of Embezzlement.” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Nº 525 (Enero): pp. 95-106.

Grey, Chris y Garsten, Christina [(2001)], “Trust, Control and Post-bureaucracy.” *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2: pp. 229-250.

Grudzewski, Wieslaw M., Hejduk, Irena K., Sankowska, Anna y Wantuchowicz, Monika [(2008)], *Trust Management in Virtual Work Environments. A Human Factors Perspective*, 1ª ed., CRC Press, Boca Raton.

Gulati, Ranjay [(1995)], “The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances.” *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1 (Febrero): pp. 85-112.

Gulati, Ranjay, Wohlgezogen, Franz y Zhelyazkov, Pavel [(2012)], “Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances.” *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, Nº 1: pp. 531-583.

Güldenbergh, Stefan [(1997)], *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz*, 1ª ed., Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Guo, Shian-Ling, Lumineau, Fabrice y Lewicki, Roy J. [(2017)], “Revisiting the Foundations of Organizational Distrust.” *Foundations and Trends in Management*, Vol. 1, Nº 1: pp. 1-88.

Gurtman, Michael B. [(1992)], “Trust, Distrust, and Interpersonal Problems: A Circumplex Analysis.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, Nº 6: pp. 989-1002.

Habermas, Jürgen y Luhmann, Niklas [(1971)], *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*, 1ª ed., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Hagen, James M. y Soonkyoo, Choe [(1998)], “Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter.” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 589-600.

Hakanen, Mila S. [(2017)], “The Development and Management of Interpersonal Trust in a Business Network in Health, Exercise, and Wellbeing Markets.” *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, Nº 13.

Hakanen, Mila S., Kossou, Leïla, y Takala, Tuomo [(2016)], “Building Interpersonal Trust in Business Networks: Enablers and Roadblocks.” *Journal of Business Models*, Vol. 14, Nº 1: pp. 45-62.

Hall, Edward T. [1976(1981)], *Beyond Culture*, 2ª ed., Anchor Books / Doubleday, New York.

Handy, Charles

– [(1995)], “How do you Manage People Whom You do not See? Trust and the Virtual Organization.” *Harvard Business Review*, (Mayo-Junio): pp. 40-50.

– [(2015)], *The Second Curve. Thoughts on Reinventing Society*, 1ª ed., Random House, London.

Hannon, Peggy A., Rusbult, Caryl E., Finkel, Eli J. y Kamashiro, Madoka [(2010)], "In the Wake of Betrayal: Amends, Forgiveness, and the Resolution of Betrayal." *Personal Relationships*, Nº 17: pp. 253-278.

Hardin, Russell

– [(1996)], "Trustworthiness." *Ethics*, Vol. 107, Nº 1 (Octubre): pp. 26-42.

– [(2001)], "Die Alltagsepistemologie von Vertrauen." En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 295-332, Campus Verlag, Frankfurt.

– [(2001a)], "Conceptions and Explanations of Trust." En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 3-39, Russell Sage Foundation, New York.

– [2002(2004)], *Trust & Trustworthiness*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

– [(2004)], "Terrorism and Group-Generalized Distrust." En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1ª ed., pp. 278-297, Russell Sage Foundation, New York.

– [(2004a)], *Distrust*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

– [(2006)], *Trust*, 1ª ed., Polity Press, Cambridge.

Hardy, Cynthia, Phillips, Nelson y Lawrence, Tom [1998(2002)], "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust." En *Trust within and between Organizations*, editado por Lane, C. y Bachmann, R., pp. 64-87, Oxford University Press, Oxford.

Harisalo, Risto y Stenvall, Jari [(2003)], "Trust as Capital: The Foundation of Management." En *Trust in Knowledge Management Systems in Organizations*, editado por Huotari, M. y Iivonen, M., 1ª ed., pp. 54-76, Idea Group Publishing, Hershey.

Hartmann, Martin

– [(2001)], "Einleitung." En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 7-34, Campus Verlag, Frankfurt.

– [(2010)], "Die Komplexität des Vertrauens." En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 15-25, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

– [(2011)], *Die Praxis des Vertrauens*, 1ª ed., Suhrkamp Verlag, Berlin.

Hartmann, Martin y Offe, Claus [(2001)], *Vertrauen*, 1ª ed., Campus Verlag, Frankfurt.

Hawes, Jon M., Mast, Kenneth E. y Swan, John E. [(1989)], "Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 9, Nº 1 (Primavera): pp. 1-8.

Hawley, Katherine

– [(2014)], "Trust, Distrust and Commitment." *Noûs*, Vol. 48, Nº 1 (Primavera): pp. 1-20.

– [(2017)], "Trustworthy Groups and Organizations." En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1ª ed., pp. 230-250, Oxford University Press, Oxford.

– [(2019)], *How to be Trustworthy*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.

Heckscher, Charles [(2015)], *Trust in a Complex World. Enriching Community*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Heimer, Carol A. [(2001)], "Solving the Problem of Trust." En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 40-88, Russell Sage Foundation, New York.

Herrmann, Peter, Issarny, Valérie, Shiu, Simon, Bachmann, Reinhard y Zaheer, Akbar [(2005)], *Trust Management - Third International Conference iTrust*, 1ª ed., Springer Verlag, Berlin.

Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth H. [1969(1988)], *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, 5ª ed., Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs.

Hertzberg, Lars [(1988)], "On the Attitude of Trust." *Inquiry. An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, Vol. 31, Nº 3: pp. 307-322.

Hill, Charles W. L. [(1990)], "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory." *The Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 3 (Julio): pp. 500-513.

Hinde, Robert A. y Groebel Jo [(1991)] *Cooperation and Prosocial Behaviour*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Hirsch, Fred [(1978)], *Social Limits to Growth*, 1ª ed., Harvard University Press, Cambridge.

Hobbes, Thomas

– [1640(1684)], *Humane Nature, or, The Fundamental Elements of Policy being a Discovery of the Faculties, Acts, and Passions of the Soul of Man from their Original Causes, according to such Philosophical Principles as are not Commonly Known or Asserted*, Early English Books Online (EEBO) Text Creation Partnership.

– [1651(2005)], *Leviatán*, 6ª ed., Editorial Tecnos, Madrid.

Hollander, Edwin. P.

– [(1958)], “Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit.” *Psychological Review*, Vol. 65, Nº 2: pp. 117-127.

– [(2014)], “Leader-Follower Relations and the Dynamics of Inclusion and Idiosyncrasy Credit.” En *Conceptions of Leadership. Enduring Ideas and Emerging Insights*, editado por Goethals, G. R., Allison, S. T., Kramer, R. M. y Messick, D. M., 1ª ed., pp. 201-221, Palgrave MacMillan, New York.

Hollis, Martin [(1998)], *Trust within Reason*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Holmes, John G. y Rempel, John Karl [(1989)], “Trust in Close Relationships.” *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 10: pp. 187-220.

Holton III, Elwood F. y Lowe, Janis S. [(2007)], “Toward a General Research Process for Using Dubin’s Theory Building Model.” *Human Resource Development Review*, Vol. 6, Nº 3 (Septiembre): pp. 297-320.

Homans, Georg Caspar [1960(1978)], *Theorie der Sozialen Gruppe*, 7ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.

Horowitz, Ben [(2019)], *What you do is what you are. How to create your business culture*, 1ª ed., Harper Business, London.

Horsburgh, Howard J. N. [(1960)], “The Ethics of Trust.” *The Philosophical Quarterly*, Vol. 10, Nº 41: pp. 343-354.

Hosmer, Larue Tone [(1995)], “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics.” *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 2: pp. 379-403.

Huang, Yung-Kuei y Kwok, Linchi [(2013)], “Information Sources for Trust Judgements in Managerial Relationships over Time: A Conceptual Analysis.” *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 14, Nº 2: pp. 140-160.

Hubbell, Anne P. y Chory-Assad, Rebecca M. [(2005)], “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust.” *Communication Studies*, Vol. 56, Nº 1 (Marzo): pp. 47-70.

Hume, David

– [1739-1740(2009)], *A Treatise of Human Nature. Being an Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*, The Floating Press, Auckland.

– [1751(2001)], *English Philosophers of the Seventeenth and Eighteenth Centuries. An Enquiry concerning Human Understanding*, The Easton Press, Norwalk.

– [1779(2002)], *Dialogues concerning Natural Religion*, The Project Gutenberg Ebook.

Huotari, Maija-Leena y Iivonen, Mirja [(2003)], *Trust in Knowledge Management Systems in Organizations*, 1ª ed., Idea Group Publishing, Hershey.

Hurley, Robert F.

– [(2006)], “The Decision to Trust.” *Harvard Business Review*, (Septiembre-Octubre): 55-62.

– [(2012a)], *The Decision to Trust*, 1ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.

– [(2012b)], “The Trustworthy Leader: The First Step Toward Creating High-Trust.” *Leader to Leader*, Nº 66 (Otoño): pp. 33-39.

Ikonen, Mirjami [(2013)], *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*, *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* Nº 53, Publications of the University of Eastern Finland, Joensuu.

Ilich, Vladimir (alias Lenin) [1914(1977)], *Lenin, Obras Completas, Tomo XXI*, 1ª ed., Akal Editor, Madrid.

Information Systems Audit and Control Association (ISACA)

– [(2013)], *COBIT 5 for Risk*.

International Organization for Standardization (ISO)

– [(2009)], *31000, Risk Management – Principles and Guidelines*, 1ª ed.

– [(2009)], *Guide 73, Risk Management – Vocabulary*, 1ª ed.

– [(2018)], *31000, Gestión del riesgo – Directrices*, 2ª ed.

– [(2019)], *31010, Gestión del riesgo – Risk assessment techniques*, 2ª ed.

– [(2022)], *31073, Risk Management – Vocabulary*, 1ª ed.

Isella, Margherita, Kanngiesser, Patricia y Tomasello, Michael [(2019)], “Children’s Selective Trust in Promises.” *Child Development*, Vol. 90, Nº 6: pp. 868-887.

Jagd, Soren [(2010)], “Balancing Trust and Control in Organizations: Towards a Process Perspective.” *Society and Business Review*, Vol. 5, Nº 3: pp. 259-269.

Jagd, Soren y Fuglsang, Lars [(2016)], *Trust, Organizations and Social Interaction: Studying Trust as Process within and between Organizations*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.

James Jr., Harvey S. [(2002)], “The Trust Paradox: A Study of Economic Inquiries into the Nature of Trust and Trustworthiness.” *Journal of Economic Behavior & Organisation*, Vol.47: pp. 291-307.

Janis, Irving L. [(1973)], “Groupthink and Group Dynamics: A Social Psychological Analysis of Defective Policy Decisions.” *Policy Studies Journal*, Vol. 2, Nº 1: pp. 19-25.

Jaques, Elliot [1989(1996)], *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, 2ª ed., Routledge, New York.

Jones, Karen

– [(1996)], “Trust as an Affective Attitude.” *Ethics*, Vol. 107, Nº 1 (Octubre): pp. 4-25.

– [(1999)], “Second-Hand Moral Knowledge.” *The Journal of Philosophy*, Vol. 96, Nº 2 (Febrero): pp. 55-78.

– [(2004)], “Trust and Terror.” En *Moral Psychology. Feminist Ethics and Social Theory*, editado por DesAutels, P. y Urban Walker, M., 1ª ed., pp. 3-18, Rowman & Littlefield, Lahnhan.

– [(2017)], “But I Was Counting on You!” En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1ª ed., pp. 90-108, Oxford University Press, Oxford.

Jonker, Jan y Pennink, Bartjan [(2010)], *The Essence of Research Methodology. A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Sciences*, 1ª ed., Springer, Berlin.

Jensen, Michael Cole

– [(1983)], “Organization Theory and Methodology.” *The Accounting Review*, Vol. LVIII, Nº 2 (Abril): pp. 319-339.

– [(1994)], “Self-Interest, Altruism, Incentives, & Agency Theory.” *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, Nº 2 (Verano): pp. 1-17.

Jensen, Michael Cole y Meckling, William H.

– [(1976)], “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure.” *Journal of Financial Economics*, Nº 4 (Octubre): pp. 305-360.

– [(1994)], “The Nature of Man.” *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, Nº 2 (Verano): pp. 4-19.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. [(1998)], “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork.” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 531-546.

Jones, Karen [(1996)], “Trust as an Affective Attitude.” *Ethics*, Vol. 107, Nº 1 (Octubre): pp. 4-25.

Jennings, Dennis L., Amabile, Teresa M. y Ross, Lee [1982(2008)], “Informal Covariation Assessment: Data-based versus Theory-based Judgements.” En *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases*, editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A., 24ª ed., pp. 211-230, Cambridge University Press, New York.

Kahneman, Daniel

– [(2003)], “A Perspective on Judgement and Choice. Mapping Bounded Rationality.” *American Psychologist*, Vol. 58, Nº 9 (Septiembre): pp. 697-720.

– [2011(2013)], *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York.

Kahneman, Daniel, Sibony, Olivier y Sunstein, Cass R. [(2021)], *Noise. A Flaw in Human Judgement*, 1ª ed., Little, Brown Spark, New York.

Kahneman, Daniel, Slovic, Paul y Tversky, Amos [1982(2008)], *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases*, 24ª ed., Cambridge University Press, New York.

Kahneman, Daniel y Tversky, Amos

– [(1979)], “Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk.” *Económica*, Vol. 47, Nº 2 (Marzo): pp. 263-292.

– [1982(2008)], “Subjective Probability: A Judgement of Representativeness.” En *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases*, editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A., 24ª ed., pp. 32-47, Cambridge University Press, New York.

– [2000(2009)], “Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk.” En *Choices, Values and Frames*, editado por Kahneman, D. y Tversky, A., 10ª ed., pp. 51-88, Cambridge University Press, Cambridge.

– [2000(2009)], *Choices, Values and Frames*, 10ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Kant, Immanuel [1785(2005)], *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*, 1ª ed., Editorial Tecnos, Madrid.

Kappel, Klemens [(2020)], “Trust and Disagreement.” En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 121-132, Routledge, New York.

Kee, Herbert W. y Knox, Robert E. [(1970)], “Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion.” *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 14, Nº 3 (Septiembre): pp. 357-366.

Kelley, Harold H., Holmes, John G., Kerr, Norbert, L., Reis, Harry T., Rusbult, Caryl E., Lange, Paul A. M. van [(2003)], *An Atlas of Interpersonal Situations*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Kelman, Herbert C. [(1958)], “Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change.” *Journal of Conflict Resolution*, Nº 2 (Marzo): pp. 51-60.

Keren, Arnon

– [(2014)], “Trust and Belief: A Pre-emptive Reasons Account.” *Synthese*, Vol. 191, Nº 12: pp. 2593-2615.

– [(2020)], “Trust and Belief.” En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 109-120, Routledge, New York.

- Khodyakov, Dimitri** [(2007)], "Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach." *Sociology*, Vol. 41, Nº 1: pp. 115-132.
- Kidd, John y Richter, Frank-Jürgen** [(2004)], *Trust and Antitrust in Asian Business Alliances. Historical Roots and Current Practices*, 1ª ed., Palgrave MacMillan, New York.
- Kim, Peter H., Dirks, Kurt T. y Cooper, Cecily D.** [(2009)], "The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization." *The Academy of Management Review*, Vol. 34, Nº 3: pp. 401-422.
- Kim, Peter H., Dirks, Kurt T., Cooper, Cecily D. y Ferrin, Donald L.** [(2006)], "When More Blame is Better than Less: The Implications of Internal vs. External Attributions for the Repair of Trust after a Competence- vs. Integrity-based Trust Violation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Nº 99: pp. 49-65.
- Kimmel, Melvin J., Pruitt, Dean G., Magenau, John M., Konar-Goldband, Ellen y Carnevale, Peter, J. D.** [(1980)], "Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38, Nº 1: pp. 9-22.
- Kirshenbaum, Mira** [(2012)], *I Love You but I don't Trust You. The Complete Guide to Restoring Trust in Your Relationship*, 1ª ed., Berkley Books, New York.
- Klein, Gary** [2013(2015)], *Seeing What Others Don't. The Remarkable Way We Gain Insights*, 2ª ed., Public Affairs, New York.
- Klein Woolthuis, Rosalinde** [(1999)], *Sleeping with the Enemy. Trust, Dependence and Contracts in Interorganizational Relationships*, Doctoral Dissertation, Twente University, Enschede.
- Klein Woolthuis, Rosalinde, Hillebrand, Bas y Nooteboom, Bart**
- [(2002)], "Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships." *ERIM Report Series. Research in Management*, ERS-2002-13-ORG: pp. 1-18.
 - [(2005)], "Trust, Contract and Relationship Development." *Organization Studies*, Vol. 26, Nº 6: pp. 813-840.
- Knez, Marc y Camerer, Colin** [(1994)], "Creating Expectational Assets in the Laboratory: Coordination in 'Weakest-Link' Games." *Strategic Management Journal*, Vol. 15: pp. 101-119.
- Knight, Frank H.** [(1921)], *Risk, Uncertainty and Profit*, 1ª ed., The University Press Cambridge, Boston.
- Knippenberg, Daan van** [(2018)], "Reconsidering Affect-Based Trust." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 3-13, Routledge, London.
- Köhl, Harald** [(2001)], "Vertrauen als zentraler Moralbegriff?" En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 114-140, Campus Verlag, Frankfurt.
- Koller, Michael** [(1990)], "Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über Theoretische Ansätze." *Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie*, Nº 153 (Julio): pp. 1-12.
- Kollock, Peter** [(1993)], "An Eye for an Eye Leaves Everyone Blind": Cooperation and Accounting Systems." *American Sociological Review*, Vol. 58, Nº 6 (Diciembre): pp. 768-786.
- Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, David M. y Sapienza, Harry J.** [(1995)], "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice." *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1 (Febrero): pp. 60-84.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z.** [1993(2011)], *Credibility. How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It*, 2ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Koza, Mitchell P. y Lewin, Arie Y.** [(1998)], "The Co-Evolution of Strategic Alliances." *Organization Science*, Vol. 9, Nº 3 (Mayo-Junio): pp. 255-264.

Kramer, Roderick M.

- [(1994)], “The Sinister Attribution Error: Paranoid Cognition and Collective Distrust in Organizations.” *Motivation and Emotion*, Vol. 18, Nº 2 (Junio): pp. 199-230.
- [(1996)], “Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation Trust and the Intuitive Auditor at Work.” En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 216-245, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [(1999)], “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions.” *Annual Review of Psychology*, Nº 50: 569-598.
- [(2004)], “Collective Paranoia: Distrust Between Social Groups.” En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1ª ed., pp. 136-166, Russell Sage Foundation, New York.
- [(2006)], “Trust as Situated Cognition: An Ecological Perspective on Trust Decisions.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 68-84, Edward Elgar, Northampton.
- [(2010)], “Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights.” *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, Nº 2: pp. 82-97.
- [(2023)], “Rethinking Trust.” En *HBR’S 10 MUST READS On Trust*, editado por Harvard Business Review Press, 1ª eBook ed., pp. 710-921, Harvard Business Review Press, Boston.

Kramer, Roderick M., Brewer, Marilyn B. y Hanna, Benjamin B. [(1996)], “The Decision to Trust as a Social Decision.” En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 357-389, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Kramer, Roderick M. y Cook, Karen S. [(2004)], *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

Kramer, Roderick M. y Lewicki, Roy J. [(2010)], “Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits.” *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, Nº 1: pp. 245-277.

Kramer, Roderick M. y Pittinsky, Todd L. [(2012)], *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Kramer, Roderick M. y Tyler, Tom R. [(1996)], *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1ª ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.

Krishnan, Rekha, Martin, Xavier y Noorderhaven, Niels G. [(2006)], “When Does Trust Matter to Alliance Performance?” *Academy of Management Journal*, Vol. 49, Nº 5: pp. 894-917.

Krueger, Joachim I. y Evans, Anthony, M. [(2013)], “Fiducia: Il Dilemma Sociale Essenziale.” *In-Mind: Italia*, Nº 5: pp. 13-18.

Krueger, Joachim I., Evans, Anthony, M. y Heck, Patrick R. [(2017)], “Let Me Help You Help Me. Trust between Profit and Prosociality.” En *Trust in Social Dilemmas*, editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T., 1ª ed., pp. 121-138, Oxford University Press, Oxford.

Kruglanski, Arie W. y Higgins, E. Tory [1996(2007)], *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2ª ed., Guilford, New York.

Kumar, Nirmalya [(1996)], “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships.” *Harvard Business Review*, (Noviembre-Diciembre): pp. 93-106.

Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa K. y Steenkamp, Jan-Benedict E. M. [(1995)], “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, Nº 3: pp. 348-356.

Kunel, Anil y Quandt, Thorsten [(2016)], “Relational Trust and Distrust: Ingredients of Face-to-Face and Media-based Communication.” En *Trust and Communication in a Digitized World. Models and Concepts of Trust Research*, editado por Blöbaum, B., 1ª ed., pp. 27-49, Springer International Publishing, Cham.

Lagerspetz, Olli [(1998)], *Trust: The Tacit Demand*, 1ª ed., Springer Science+Business Media, Dordrecht.

- Lahno, Bernd** [(2001)], "On the Emotional Character of Trust." *Ethical Theory and Moral Practice*, Vol. 4, Nº 2 (Junio): pp. 171-189.
- Lam, James** [2003(2014)], *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, 2ª ed., John Wiley & Sons, Hoboken.
- Lane, Christel** [1998(2002)], "Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust." En *Trust within and between Organizations*, editado por Lane, C. y Bachmann, R., pp. 1-30, Oxford University Press, Oxford.
- Lane, Christel y Bachmann, Reinhard** [1998(2002)], *Trust Within and Between Organizations*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.
- Lange, Paul A. M. van, Rockenbach, Bettina y Yamagishi, Toshio** [(2017)], *Trust in Social Dilemmas*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.
- Langfred, Claus W.** [(2004)], "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams." *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, Nº 3 (Junio): pp. 385-399.
- Larzelere, Robert E. y Huston, Ted L.** [(1980)], "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships." *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 42, Nº 3 (Agosto): pp. 595-604.
- Lau, Dora C. y Liden, Robert C.** [(2008)], "Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, Nº 5 (Agosto): pp. 1130-1138.
- Lee, John D. y See, Katrina A.** [(2004)], "Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance." *Human Factors*, Vol. 46, Nº 1 (Primavera): pp. 50-80.
- Lehrer, Keith** [(1983)], "Rationality as Weighted Averaging." *Synthese*, Nº 57: pp. 283-295.
- Lencioni, Patrick** [2002(2022)], *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lerner, Jennifer S., Goldberg, Julie H. y Tetlock, Philip E.** [(1998)], "Sober Second Thought: The Effects of Accountability, Anger, and Authoritarianism on Attributions of Responsibility." *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, Nº 6: pp. 563-574.
- Leventhal, Gerald S.** [(1980)], "What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships." En *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, editado por Gergen, K. J., Greenberg, M. S. y Willis, R. H., 1ª ed., pp. 27-55, Plenum Press, New York.
- Levi, Margaret** [(1998)], "A State of Trust." En *Trust and Governance*, editado por Braithwaite, V. y Levi, M., 1ª ed., pp. 77-101, Russell Sage Foundation, New York.
- Levi, Margaret y Stoker, Laura** [(2000)], "Political Trust and Trustworthiness." *Annual Review of Political Science*, Vol. 3: pp. 475-507.
- Levine, Emma, Bitterly, T. Bradford, Schweitzer, Maurice E. y Cohen, Taya R.** [(2018)], "Who is Trustworthy? Predicting Trustworthy Intentions and Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*, Forthcoming: pp. 1-86.
- Lewicki, Roy J. y Bunker, Barbara B.**
– [(1995)] "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline." En *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, editado por Bunker, B. B. y Rubin, J. Z., 1ª ed., pp. 133-173, Jossey-Bass, San Francisco.
– [(1996)], "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 114-139, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J. y Bies, Robert J.** [(1998)], "Trust and Distrust: New Relationships and Realities." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Junio): pp. 438-458.

Lewicki, Roy J. y Polin, Beth [(2012)], "The Art of the Apology: The Structure and Effectiveness of Apologies in Trust Repair." En *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L., 1ª ed., pp. 95-128, Oxford University Press, Oxford.

Lewicki, Roy J. y Tomlinson, Edward C. [2000(2014)], "Trust, Trust Development, and Trust Repair." En *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*, editado por Coleman, P. T., Deutsch, M. y Marcus, E. C., 3ª ed., Chapter V, Jossey-Bass, San Francisco.

Lewicki, Roy J., Tomlinson, Edward C. y Gillespie, Nicole [(2006)], "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions." *Journal of Management*, Vol. 32, Nº 6 (Diciembre): pp. 991-1022.

Lewis, J. David y Weigert, Andrew [(1985)], "Trust as a Social Reality." *Social Forces*, Vol. 63, Nº 4 (Junio): pp. 967-985.

Liden, Robert C. y Maslyn, John M. [(1998)], "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development." *Journal of Management*, Vol. 24, Nº 1: pp. 43-72.

Lindenberg, Siegwart M.

– [(1988)], "Contractual Relations and Weak Solidarity: The Behavioral Basis of Restraints on Gain-maximization." *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 144, Nº1 (February): pp. 39-58.

– [(2000)], "It takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships." *Journal of Management Governance*, Vol. 4, Nº 1-2 (Marzo): pp. 11-33.

– [(2003)], "Governance from a Framing Point of View: The Employment Relationship and Relational Signalling." En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 37-57, Edward Elgar, Cheltenham.

Lindley, Dennis V. [(2006)], *Understanding Uncertainty*, 1ª ed., John Wiley & Sons, Hoboken.

Linkskold, Svenn [(1978)], "Trust Development, the GRIT Proposal and the Effect of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation." *Psychological Bulletin*, Vol. 85, Nº 4: pp. 772-793.

Locke, John [1690(2007)], *Essay Concerning Human Understanding*, The Project Gutenberg EBook.

Löfstedt, Ragnar E. [(2005)], *Risk Management in Post-Trust Societies*, 1ª ed., Earthscan, London.

Logstrup, Knud Ejler [1956(2020)], *The Ethical Demand*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Long, Chris P. y Sitkin, Sim B.

– [(2006)], "Trust in the Balance: How Managers integrate Trust-building and Task control." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 87-106, Edward Elgar, Northampton.

– [(2018)], "Control-Trust Dynamics in Organizations: Identifying Shared Perspectives and Charting Conceptual Fault Lines." *Academy of Management Annals*, Vol. 12, Nº 2: pp. 725-771.

Lorenz, Edward H.

– [1988(2008)], "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in the French Industry." En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 194-210, Basil Blackwell, Cambridge.

– [(1992)], "Trust and the Flexible Firm: International Comparisons." *Industrial Relations*, Vol. 31, Nº 3 (Otoño): pp. 455-472.

Luhmann, Niklas

- [1968(2014)], *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 5ª ed., UVK-Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- [(1971)], “Sinn als Grundbegriff der Soziologie.” En *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*, editado por Habermas, J. y Luhmann, N., 1ª ed., pp. 25-100, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- [1973/1975(2017)], *Trust and Power*, Polity Press, Cambridge.
- [1984(1987)], *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- [(1988(2008))], “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives.” En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 94-107, Basil Blackwell, Cambridge.
- [(1992)], *Beobachtungen der Moderne*, 1ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.
- [(2000)], *Organisation und Entscheidung*, 1ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.
- [(2001)], “Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen: Probleme und Alternativen.” En *Vertrauen*, editado por Hartmann, M y Offe, C., 1ª ed., pp. 143-160, Campus Verlag, Frankfurt.

Llano, Alejandro

- [2002(2007)], *La Vida lograda*, 5ª ed., Editorial Ariel, Barcelona.
- [(2007)], “La Educación en la Encrucijada.” *Nuestro Tiempo*, Nº 636 (Junio): pp. 34-43.

Llano, Carlos [(2000)], *La Amistad en la Empresa*, 1ª ed., Instituto Panamericano de Alta Administración de Empresa y Fondo de Cultura Económica, México.

Lumineau, Fabrice [(2014)], “How Contracts Influence trust and Distrust.” *Journal of Management*, Vol. XX, Nº X: pp. 1-25.

Lyman, Amy [(2012)], *The Trustworthy Leader*, 1ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.

Lynham, Susan A. [(2002)], “The General Method of Theory-Building Research in Applied Disciplines.” *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 4, Nº 3 (Agosto): pp. 221-241.

Lyon, Fergus, Möllering, Guido y Saunders, Mark N. K. [(2012)], *Handbook of Research Methods on Trust*, 1ª ed., Edward Elgar, Northampton.

Maguire, Steve, Phillips, Nelson y Hardy, Cynthia [(2001)], “When ‘Silence = Death’, Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain.” *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2 (Octubre): pp. 285-310.

Malhotra, Deepak y Murnighan, J. Keith [(2002)], “The Effects of Contracts on Interpersonal Trust.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, Nº 3 (Septiembre): pp. 534-559.

Mansbridge, Jane [(1999)], “Altruistic Trust.” En *Democracy and Trust*, editado por Warren, Mark E, 1ª ed., pp. 290-309, Cambridge University Press, Cambridge.

Manstead, Antony S. R. [(2000)], “The Role of Moral Norm in the Attitude-Behavior Relation.” En *Attitudes, Behavior, and Social Context. The Role of Norms and Group Membership*, editado por Terry, Deborah J. y Hogg, Michael A., 1ª ed., pp. 11-30, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Maring, Matthias [(2010)], *Vertrauen - zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, 1ª ed., Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

Marks, Jonathan T. [(2012)], *The Mind Behind the Fraudsters Crime: Key Behavioral and Environmental Elements*, Crowe Horwath.

Marsh, Stephen y Dibben, Mark R. [(2005)], “Trust, Untrust, Distrust, and Mistrust - An Exploration of the Dark(er) Side.” En *Trust Management - Third International Conference iTrust*, editado por Herrmann, Peter, Issarny, Valérie y Shiu, Simon, 1ª ed., pp. 17-33, Springer Verlag, Berlin.

Marshall, Eliot [(1984)], “EPA Regulators Take on the Delaney Clause.” *Science*, Vol. 224: pp. 851-852.

Martin, Joanne [(2002)], *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, 1ª ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso

– [(2000)], “Hacia una Nueva Teoría de la Empresa.” *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Nº 79: pp. 1-41.

– [(2005)], *Dirigir Empresas: De la Teoría a la Realidad*, 1ª ed., Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

– [(2020)], “Organizar el Tiempo Humano: Trabajo, Política y Gobierno.” *Studia Poliana*, Vol. 22: pp. 195-220.

Martins, Nico [(2002)], “A Model for Managing Trust.” *International Journal of Manpower*, Vol. 23, Nº 8: pp. 754-769.

Matthews, Byron A. y Shimoff, Eliot [(1979)], “Expansion of Exchange: Monitoring Trust Levels in Ongoing Exchange Relations.” *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 23, Nº 3 (Septiembre): pp. 538-560.

Mayer, Roger C., Davis, James H. y Schoorman, F. David [(1995)], “An Integrative Model of Organizational Trust.” *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 3: pp. 709-734.

Mayer, Roger C. y Gavin, Mark B. [(2005)], “Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?” *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, Nº 5 (Octubre): pp. 874-888.

McAllister, Daniel J. [(1995)], “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations.” *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1 (Febrero): pp. 24-59.

McCabe, Kevin A., Smith, Vernon L. y LePore, Michael [(2000)], “Intentionality Detection and “Mindreading”: Why does Game Form matter?” *Proceedings of National Academy of Sciences*, Vol. 97, Nº 8 (Abril): pp. 4404-4409.

McCroskey, James C. y Teven, Jason J. [(1999)], “Goodwill: A Reexamination of the Construct and Its Measurement.” *Communication Monographs*, Vol. 66, Nº 1 (Marzo): pp. 90-103.

McEvily, Bill, Perrone, Vincenzo y Zaheer, Akbar [(2003)], “Trust as an Organizing Principle.” *Organization Science*, Vol. 14, Nº 1 (Enero-Febrero): pp. 91-103.

McEvily, Bill y Tortoriello, Marco [(2011)], “Measuring Trust in Organisational Research: Review and Recommendations.” *Journal of Trust Research*, Vol. 1, Nº 1: pp. 23-63.

McGeer, Victoria [(2008)], “Trust, Hope and Empowerment.” *Australasian Journal of Philosophy*, Vol. 86, Nº 2: pp. 237-254.

McGeer, Victoria y Pettit, Philip [(2017)], “The Empowering Theory of Trust.” En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1ª ed., pp. 14-34, Oxford University Press, Oxford.

McKean, Roland N. [(1975)], “Economics of Trust, Altruism, and Corporate Responsibility.” En *Altruism, Morality and Economic Theory*, editado por Phelps, E. S., 1ª ed., pp. 29-44, Russell Sage Foundation, New York.

McKnight, D. Harrison y Chervany, Norman L.

– [(1996)], *The Meanings of Trust*, 1ª ed., University of Minnesota MIS Research Center Working Paper Series 96-04, Minneapolis.

– [(2001)], “Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time.” En *Trust in Cyber-societies. Integrating the Human and Artificial Perspectives*, editado por Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y., 1ª ed., pp. 27-54, Springer-Verlag, Berlin.

– [(2001a)], *Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model*, 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Maui.

McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L. y Chervany, Norman L. [(1998)], “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships.” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3: pp. 473-490.

Meester, Conrad de [1969(1998)], *Dinámica de la Confianza. El Secreto de Teresa de Lisieux*, 2ª ed., Editorial Monte Carmelo, Burgos.

- Melé, Domènec y Vázquez Doderó, Juan Carlos** [(1993)], *Talante Ético del Directivo: Una Visión Panorámica de las Virtudes Humanas del Directivo y del Empresario*, 5ª Rev., Nota Técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona-Madrid.
- Mellinger, Glen D.** [(1956)], "Interpersonal Trust as a Factor in Communication." *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 52, Nº 3: pp. 304-309.
- Merchant, Kenneth A. y Stede, Wim A. van der** [2003(2017)], *Management Control Systems*, 4ª ed., Pearson Education Limited, Harlow.
- Messick, David M.** [(2005)], "On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers." En *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, editado por Messick, David M. y Kramer, Roderick M., 1ª ed., pp. 81-96, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Messick, David M., Allison, Scott T. y Samuelson, Charles D.** [(1988)], "Framing and Communication Effects on Group Members' Responses to Environmental and Social Uncertainty." En *Applied Behavioural Economics – Volume II*, editado por Maital, S., 1ª ed., pp. 677-700, New York University Press, New York.
- Messick, David M. y Kramer, Roderick M.**
- [(2001)], "Trust as a Form of Shallow Morality." En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 89-117, Russell Sage Foundation, New York.
 - [(2005)], *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, 1ª ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Meyerson, Debra, Weick, Karl E. y Kramer, Roderick M.** [(1996)], "Swift Trust and Temporary Groups." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 166-195, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Michael, Michaelis y Caldwell, Peter** [(2004)], "The Consolation of Optimism." En *Life, Death and Meaning. Key Philosophical Readings on the Big Questions*, editado por Benatar, D., 1ª ed., pp. 383-391, Rowman & Littlefield, Lanham.
- Michalos, Alex C.** [(1990)], "The Impact of Trust on Business, International Security and the Quality of Life." *Journal of Business Ethics*, Vol. 9 (Enero): pp. 619-638.
- Milgrom, Paul y Roberts, John** [(1992)], *Economics, Organization and Management*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Miller, Dale T., Monin, Benoit y Prentice, Deborah A.** [(2000)], "Pluralistic Ignorance and Inconsistency Between Private Attitudes and Public Behaviors." En *Attitudes, Behavior, and Social Context. The Role of Norms and Group Membership*, editado por Terry, D. J. y Hogg, M. A., 1ª ed., pp. 95-114, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Miller, Gary J.**
- [(1992)], *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
 - [(2004)], "Monitoring, Rules, and the Control Paradox: Can the Good Soldier Svejik Be Trusted?" En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1ª ed., pp. 99-126, Russell Sage Foundation, New York.
- Miller, Neal E. y Dollard, John** [1945(2007)], *Social Learning and Imitation*, Routledge, Abingdon.
- Mishra, Aneil K.** [(1996)], "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 261-287, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Mishra, Aneil K. y Mishra, Karen E.** [(2013)], *Becoming a Trustworthy Leader. Psychology and Practice*, 1ª ed., Routledge, New York.

Mishra, Karen E., Schwarz, Gavin M. y Mishra, Aneil K. [(2011)], "The Evolution of Trust and Control as seen through an Organization's Human Resource Practices." En *Trust and Human Resource Management*, editado por Searle, Rosalind H. y Skinner, Denise, 1ª ed., pp. 42-64, Edward Elgar, Cheltenham.

Mishra, Jitendra y Morrisey, Molly A. [(1990)], "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers." *Public Personnel Management*, Vol. 19, Nº 4 (Invierno): pp. 443-485.

Misztal, Barbara A.

– [(1996)], *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*, 1ª ed., Polity Press, Cambridge.

– [(2019)], "Trust in Habit: A Way of Coping in Unsettled Times." En *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki, M., 1ª ed., pp. 41-59, Brill, Leiden.

Moberg, Dennis J. [(1997)], "Trustworthiness and conscientiousness as managerial virtues." *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 16, Nº 1-3 (Primavera-Verano-Otoño): pp. 171-194.

Möller, Heidi [(2012)], *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder Hoffnungsvolle Erwartung?*, 1ª ed., Springer, Wiesbaden.

Möllering, Guido

– [(2001)], "The Nature of Trust: From George Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension." *Sociology*, Vol. 35, Nº 2: pp. 403-420.

– [(2005)], "The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others." *International Sociology*, Vol. 20, Nº 3 (Septiembre): pp. 283-305.

– [(2006)], *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, 1ª ed., Elsevier, Kidlington.

– [(2015)], "The Practical Wisdom of Trust. An Interview with Bart Nooteboom." *Journal of trust Research*, Vol. 5, Nº 2: pp. 170-183.

Möllering, Guido y Sydow, Jörg [(2019)], "Trust Trap? Self-Reinforcing Processes in the Constitution of Inter-organizational Trust." En *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki, M., 1ª ed., pp. 141-160, Brill, Leiden.

Molm, Linda D., Takahashi, Nobuyuki y Peterson, Gretchen [(2000)], "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition." *American Journal of Sociology*, Vol. 105, Nº 5 (Marzo): pp. 1396-1427.

Montaigne, Michel de [1595(2014)], *Los Ensayos*, epublibre.

Moorman, Christine, Zaltman, Gerald y Deshpande, Rohit [(1992)], "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations." *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Nº 3 (Agosto): pp. 314-328.

Morales, Julio [(2017)], "Descartes: Filosofía de la Moral." *Estudios de Filosofía*, Nº 55: pp. 11-29.

Morang, Sanya y Morang, Steve [(2020)], "Analyzing Wirecard Case Via Temptation, Opportunity, Entitlement and Boldness." *Fraud Magazine*, Vol. 35, Nº 5 (Septiembre/Octubre): pp. 12-17.

Morgan, Robert M. y Hunt, Shelby D. [(1994)], "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 3 (Julio): pp. 20-38.

Morgenstern, Christian [1928(2005)], *Stufen – Eine Entwicklung in Aphorismen und Tagebuch-Notizen*, R. Poper & Co, München.

Morris, James H. y Moberg, Dennis J. [(1994)], "Work Organizations as Contexts for Trust and Betrayal." En *Citizen Espionage. Studies in Trust and Betrayal*, editado por Sarbin, T. R., Carney, R. M. y Eoyang, C., 1ª ed., pp. 163-187, Praeger, Westport.

Murillo, José A. [(2012)], *Confianza Lúcida*, 1ª ed., Uqbar Editores, Santiago de Chile.

Murnighan, J. Keith, Malhotra, Deepak y Weber, J. Mark [(2004)], "Paradoxes of Trust: Empirical and Theoretical Departures from a Traditional Model." En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1ª ed., pp. 293-326, Russell Sage Foundation, New York.

Murphy, Pamela R. y Dacin, M. Tina [(2011)], "Psychological Pathways to Fraud: Understanding and Preventing Fraud in Organizations." *Journal of Business Ethics*, Vol. 101: pp. 601-618.

Nagenborg, Michael [(2010)], "Vertrauen und Datenschutz." En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 153-167, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

National Aeronautics and Space Administration [(2011)], *NASA Risk Management Handbook*, Version 1.0, NASA, Washington.

National Aeronautics and Space Administration - Independent Verification and Validation Program [(2017)], S3001: Guidelines for Risk Management, Version G.

Neal, Tess M. S., PytlikZillig, Lisa M., Shockley, Ellie y Bornstein, Brian H. [(2016)], "Inspiring and Advancing the Many-Disciplined Study of Institutional Trust." En *Interdisciplinary Perspectives on Trust: Towards Theoretical and Methodological Integration*, editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H., 1ª ed., pp. 1-16, Springer International Publishing Switzerland, Cham.

Neu, Dean [(1991)], "Trust, Contracting and the Prospectus Process." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, Nº 3: pp. 243-256.

Newman, William H. [(1975)], *Constructive Control: Design and Use of Control System*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Newton, Isaac [1726(1850)], *Newton's Principia. The Mathematical Principles*, Geo. P. Putnam, New York.

Nienaber, Ann-Marie I., Hofeditz, Marcel y Romeike, Philippe Daniel [(2015)], "Vulnerability and Trust in Leader-Follower Relationships." *Personnel Review*, Vol. 44, Nº 4: pp. 567-591.

Nienaber, Ann-Marie I., Holtgrave, Maximilian y Romeike, Philippe. Daniel [(2018)], "Trust in Teams: A Review across Levels." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, Rosalind H., Nienaber, Anne Marie I. y Sitkin, Sim B., 1ª ed., pp. 105-128, Routledge, London.

Nietzsche, Friedrich Wilhelm

– [1887(1999)], *Zur Genealogie der Moral. Eine Streitschrift*, 1ª ed., Deutscher Taschenbuch Verlag de Gruyter, Berlin.

– [1889(1977)], *Twilight of the Idols. Or, How to Philosophize with the Hammer. Epigrams and Arrows*, Hackett Publishing, Indianapolis.

Nissenbaum, Helen [(2004)], "Will Security Enhance Trust Online, or Supplant It?" En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1ª ed., pp. 155-188, Russell Sage Foundation, New York.

Noorderhaven, Niels G. [(1993)], *Trust and Transactions: Transaction Cost Analysis with a Differential Behavioral Assumption*, Research Memorandum FEW 590, Department of Economics, Tilburg University, Le Tilburg.

Nooteboom, Bart

- [(2002)], *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.
- [(2003)], “The Trust Process.” En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 16-36, Edward Elgar, Cheltenham.
- [(2005)], “Framing, Attribution and Scripts in the Development of Trust.” *Paper for the Symposium on ‘Rist, Trust and Civility’*, (Mayo): pp. 1-24.
- [(2006)], “Forms, Sources and Processes of Trust.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 247-263, Edward Elgar, Northampton.
- [(2011)], “The Dynamics of Trust: Communication, Action and Third Parties.” *Comparative Sociology*, Vol. 10, Nº 2 (Enero): pp. 166-185.
- [(2019)], “Uncertainty and the Economic Need for Trust.” En *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki, M., 1ª ed., pp. 60-73, Brill, Leiden.
- [(2021)], “Criticism of the ABI Model of Trustworthiness.” *Academia Letters*, (Noviembre): pp. 1-6.

Nooteboom, Bart, Berger, Hans y Noorderhaven, Niels G. [(1997)], “Effects of Trust and Governance on Relational Risk.” *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 2: pp. 308-338.

Nooteboom, Bart y Six, Frédérique E. [(2003)], *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.

Nowak, Martin A. y Sigmund Karl [(2000)], “Shrewd Investments.” *Science*, Vol. 288 (Mayo): pp. 819-820.

Nyberg, David [(1993)], *The Varnished Truth: Truth Telling and Deceiving in Ordinary Life*, 1ª ed., University of Chicago Press, Chicago.

Nyquist, Nancy

- [(2002)], *How Can I be Trusted? A Virtue Theory of Trustworthiness*, 1ª ed., Rowman & Littlefield Publishers, Oxford.
- [(2020)], “Interpersonal Trust.” En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 243-255, Routledge, New York.

Offe, Claus

- [(1999)], “How Can We Trust Our Fellow Citizens?” En *Democracy and Trust*, editado por Warren, Mark E, 1ª ed., pp. 42-87, Cambridge University Press, Cambridge.
- [(2001)], “Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen?” En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 241-294, Campus Verlag, Frankfurt.

Oomsels, Peter y Bouckaert, Geert [(2014)], “Studying Interorganizational Trust in Public Administration: A Conceptual and Analytical Framework for “Administrational Trust”.” *Public Performance & Management Review*, Vol. 37, Nº 4: pp. 577-604.

Orbell, John, Dawes, Robyn y Schwartz-Shea, Peregrine [(1994)], “Trust, Social Categories, and Individuals: The Case of Gender.” *Motivation and Emotion*, Vol. 18, Nº 2: pp. 109-128.

Organ, Dennis W.

- [(1997)], “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time.” *Human Performance*, Vol. 10, Nº 2: pp. 85-97.
- [2001(2015)], “Organizational Citizenship Behavior.” *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2ª ed., Vol. 17: pp. 317-321.
- [(2018)], “Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Nº 80: pp. 17.1-17.12.

Osgood, Charles E. [1962(1969)], *An Alternative to War or Surrender*, University of Illinois Press, Urbana.

Ouchi, William G.

- [(1979)], “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.” *Managements Science*, Vol. 25, Nº 9 (Septiembre): pp. 833-848.
- [(1980)], “Markets, Bureaucracies and Clans.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Nº 1 (Marzo): pp. 129-141.

Parsons, Talcott

- [1937(1966)], *The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*, 4ª ed., The Free Press, New York.
- [1951(1964)], *The Social System*, The Free Press of Glencoe, London.
- [(1969)], “Research with Human Subjects and the “Professional Complex”.” *Daedalus*, Vol. 98, Nº 2 (Primavera): pp. 325-360.
- [(1982)], *On Institutions and Social Evolution: Selected Writings*, editado por Mayhew, Leon H., 1ª ed., The University of Chicago Press, Chicago.

Pearce, W. Barnett [(1973)], “Trust in Interpersonal Communication.” *Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association*, (Mayo): pp. 1-31.

Pelsmaekers, Katja, Jacobs, Geert y Rollo, Craig [(2014)], *Trust and Discourse. Organizational Perspectives*, 1ª ed., John Benjamins Publishing, Amsterdam.

Pelsmaekers, Katja, Jacobs, Geert y Rollo, Craig [(2014)], “Trust and Discursive Interaction in Organizational Settings.” En *Trust and Discourse. Organizational Perspectives*, editado por Pelsmaekers, K., Jacobs, G. y Rollo, C., 1ª ed., pp. 1-10, John Benjamins Publishing, Amsterdam.

Pereda, Carlos [(2009)], *Sobre la confianza*, 1ª ed., Herder Editorial, Barcelona.

Pérez, Antonio [1602(1787)], *Aforismos de las Segundas Cartas del Político Antonio Pérez, Parte Tercera*, 1ª ed., Oficina de Hernández Pacheco, Madrid.

Perrow, Charles [1972(1986)], *Complex Organizations. A Critical Essay*, 3ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

Petroski, Henry [(2012)], *To Forgive Design. Understanding Failure*, 1ª ed., The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Pettit, Philip [(1995)], “The Cunning of Trust.” *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 14, Nº 3: pp. 202-225.

Pfannkuche, Walter [(2012)], “Vertrauen – Eine Frage der Moral?” En *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder Hoffnungsvolle Erwartung?*, editado por Möller, H., 1ª ed., pp. 47-62, Springer, Wiesbaden.

Phelps, Edmund S. [(1975)], *Altruism, Morality and Economic Theory*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.

Ping Li, Peter

- [(2007)], “Towards an Interdisciplinary Conceptualization of Trust: A Typological Approach.” *Management and Organization Review*, Vol. 3, Nº 3: pp. 421-445.
- [(2015)], “Trust as a Leap of Hope for Transaction Value: A Two-Way Street Above and Beyond Trust Propensity and Expected Trustworthiness.” En *Motivating Cooperation and Compliance with Authority. The Role of Institutional Trust (62nd Nebraska Symposium)*, editado por Bornstein, Brian H. y Tomkins, Alan J., 1ª ed., pp. 37-53, Springer, Cham.

Ping Li, Peter, Bai, Yuntao y Xi, Youmin [(2011)], “The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis.” *Management and Organization Review*, Vol. 8, Nº 2: pp. 371-396.

Piontkowski, Ursula [(1976)], *Psychologie der Interaktion*, 1ª ed., Juventa Verlag, München.

Pirson, Michael [(2007)], *Facing the Trust Gap: Measuring and Building Trust in Organizations*, Dissertation # 3276, The University of St. Gallen (HSG), Hannover.

- Pirson, Michael y Malhotra, Deepak** [(2007)], *What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups?*, Working Paper N° 39, The Houser Center for Nonprofit Organizations, Cambridge.
- Platón** [(2017)], *Gorgias*, Textos. Info, Menorca.
- Platzköster, Michael** [(1990)], *Vertrauen. Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen*, 1ª ed., Verlag Beleke, Essen.
- Plutchik, Robert** [(2001)], "The Nature of Emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice." *American Scientist*, Vol. 89, N° 4 (Julio-Agosto): pp. 344-350.
- Pólya, George** [1945(1957)], *How to Solve It. A New Aspect of Mathematical Method*, 2ª ed., Princeton University Press, Princeton.
- Popper, Karl R.**
- [1963(2002)], *Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge Classics, London.
 - [1972(1994)], *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, Revised Edition, Clarendon Press, Oxford.
- Poppo, Laura y Cheng, Zheng** [(2018)], "Trust and Contracts." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 228-244, Routledge, London.
- Portales, Carlos, Ricart, Joan E. y Rosanas, Josep M.** [(1998)], *Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations*, Research Paper N° 360, IESE Research Division, Barcelona.
- Porter, Lyman W., Lawler III, Edward E. y Hackman, J. Richard** [(1974)], *Behaviour in Organisations*, 1ª ed., McGraw-Hill, New York.
- Porter, Julia y Lumerman, Amalya** [1998(2002)], "From Handshake to Contract: Intellectual Property, Trust, and the Social Structure of Academic Research." En *Trust within and between Organizations*, editado por Lane, C. y Bachmann, R., pp. 118-145, Oxford University Press, Oxford.
- Posten, Ann-Christin y Mussweiler, Thomas** [(2019)], "Egocentric Foundations of Trust." *Journal of Experimental Social Psychology*, N° 84: pp. 1-7.
- Potter, Nancy** [(2001)], "Is Refusing to Forgive a Vice?" En *Feminists Doing Ethics*, editado por DesAutels, P. y Waugh, J., 1ª ed., pp. 135-152, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- Powell, Walter W.**
- [(1990)], "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (Enero): pp. 295-336.
 - [(1996)], "Trust-Based Forms of Governance." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 51-67, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Prelec, Drazen** [2000(2009)], "Compound Invariant Weighting Functions in Prospect Theory." En *Choices, Values and Frames*, editado por Kahneman, D. y Tversky, A., 10ª ed., pp. 120-154, Cambridge University Press, Cambridge.
- Prietula, Michael J. y Carley, Kathleen M.** [(2001)], "Boundedly Rational and Emotional Agents Cooperation, Trust and Rumor" En *Trust and Deception in Virtual Societies*, editado por Castelfranchi, C. y Tan, Y., 1ª ed., pp. 169-193, Springer Science+Business Media, Dordrecht.
- Prislin, Radmila y Crano, William Dean** [(2008)], "Attitudes and Attitude Change. The Fourth Peak." En *Attitudes and Attitude Change*, editado por Crano, W. D. y Prislin, R., pp. 3-15, Psychology Press, Oxford.
- Pruitt** [(1981)], *Negotiation Behavior*, 1ª ed., Academic Press, New York.

- PytlíkZillig, Lisa M. y Kimbrough, Christopher D.** [(2016)], "Consensus on Conceptualizations and Definitions of Trust: Are We There Yet?" En *Interdisciplinary Perspectives on Trust: Towards Theoretical and Methodological Integration*, editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlíkZillig, L. M. y Bornstein, B. H., 1ª ed., pp. 17-47, Springer International Publishing Switzerland, Cham.
- Quinn, Daniel** [(2002)], *The Holy*, 1ª ed., Context Books, New York.
- Reed, Michael I.** [(2001)], "Organization, Trust and Control: A Realist Analysis." *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2: pp. 201-228.
- Reeder, Glenn D. y Brewer, Marilyn B.** [(1979)], "A Schematic Model of Dispositional Attribution in Interpersonal Perception." *Psychological Review*, Vol. 86, Nº 1: pp. 61-79.
- Reina, Dennis S. y Reina, Michelle L.** [1999(2006)], *Trust and Betrayal in the Workplace. Building Effective Relationships in Your Organization*, 2ª ed., Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Rempel, John K., Holmes, John, G. y Zanna, Mark P.** [(1985)], "Trust in Close Relationships." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, Nº 1: pp. 95-112.
- Renn, Ortwin** [(2007)], "The Risk Handling Chain." En *The Tolerability of Risk. A New Frame for Risk Management*, editado por Boudier, Frédéric, Slavin, David y Löfstedt, Ragnar E., 1ª ed., pp. 21-74, Earthscan, London.
- Richardson, George Barclay** [(1972)], "The Organisation of Industry." *Economic Journal*, Vol. 82, Nº 327: pp. 883-896.
- Riegelsberger, Jens, Sasse, M. Angela y McCarthy, John D.** [(2003)], "Shiny Happy People Building Trust? Photos on E-Commerce Websites and Consumer Trust." *CHI Letters*, Vol. 5, Nº 1: pp. 121-128.
- Righetti, Francesca y Finkenauer, Catrin** [(2011)], "If you are Able to Control Yourself, I will Trust You: The Role of Perceived Self-Control in Interpersonal Trust." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 100, Nº 5 (Mayo): pp. 874-886.
- Ripperger, Tanja** [(1998)], *Ökonomik des Vertrauens*, 1ª ed., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Robbins, Blaine G.** [(2018)], "Measuring Social Trust: Two New Approaches.", *The Determinants of Social Trust Workshop*, (Junio), Uppsala.
- Robinson, Sandra L.** [(1996)], "Trust and Breach of the Psychological Contract." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Nº 4 (Diciembre): pp. 574-599.
- Ross, Lee y Anderson, Craig A.** [1982(2008)], "Shortcomings in the Attribution Process: On the Origins and Maintenance of Erroneous Social Assessments." En *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases*, editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A., 24ª ed., pp. 129-152, Cambridge University Press, New York.
- Rotenberg, Ken J.** [2018(2019)], *La Psicología de la Confianza*, Ediciones Mensajero, Bilbao.
- Rotter, Julian B.**
- [1954(2017)], *Social Learning and Clinical Psychology*, reedición, Martino Fine Books, Eastford.
 - [(1966)], "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement." *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, Nº 1: pp. 1-28.
 - [(1967)], "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust." *Journal of Personality*, Vol. 35, Nº 4 (Diciembre): pp. 651-665.
 - [(1971)], "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust." *American Psychologist*, Vol. 26, Nº 5: pp. 443-452.
 - [(1980)], "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility." *American Psychologist*, Vol. 35, Nº 1: pp. 1-7.
- Rousseau, Denise M.** [(1990)], "New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, Nº 5 (Septiembre): pp. 389-400.

- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. y Camerer, Colin** [(1998)], "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3: pp. 393-404.
- Rudnák, Ildikó y Szabó, Endre** [(2019)], "Trust as an Ever-Growing and Inexhaustible Value in Organizations in the Light of the Literature Review." *Journal Plus Education*, Vol. 22, Nº 1: pp. 6-15.
- Rumelt, Richard P.** [(2011)], *Good Strategy / Bad Strategy. The Difference and Why it Matters*, 1ª ed., Profile Books, London.
- Rusman, Ellen** [(2011)], *The Mind's Eye on Personal Profiles. How to Inform Trustworthiness Assessments in Virtual Project Teams*, 1ª ed., The Dutch Research School for Information and Knowledge Systems, Heerlen.
- Rusman, Ellen, Bruggen, Jan van, Sloep, Peter y Koper, Rob** [(2010)], "Fostering Trust in Virtual Project Teams: Towards a Design Framework Grounded in a Trustworthiness Antecedents (TWAN) Schema." *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 68: pp. 834-850.
- Russell, Bertrand** [(1954)], "Can Religion Cure Our Troubles?" *Dagens Nyheter*, 9 de noviembre.
- Sabel, Charles F.** [(1993)], "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy." *Human Relations*, Vol. 46, Nº 9: pp. 1133-1170.
- Sako, Mari** [1992(1997)], *Prices, Quality and Trust. Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge Studies in Management 18, 2ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Sako, Mari y Helper, Susan** [(1998)], "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States." *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34: pp. 387-417.
- Samósata, Luciano de** [(1905)], traducido por Fowler, Henry W. y Fowler, Francis G., *The Works of Lucian of Samosata*, Vol. III, 1ª ed., The Clarendon Press, Oxford.
- Sarbin, Theodore R., Carney, Ralph M. y Eoyang, Carson** [(1994)], *Citizen Espionage. Studies in Trust and Betrayal*, 1ª ed., Praeger, Westport.
- Sasaki, Masimichi** [(2019)], *Trust in Contemporary Society*, 1ª ed., Brill, Leiden.
- Saunders, Mark N. K., Dietz, Graham, Thornhill, Adrian** [(2014)], "Trust and Distrust: Polar Opposites, or Independent but Co-existing?" *Human Relations*, Vol. 67, Nº 6: pp. 639-665.
- Saunders, Mark N. K., Skinner, Denise, Dietz, Graham, Gillespie, Nicole y Lewicki, Roy J.** [(2010)], *Organizational Trust. A Cultural Perspective*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Savage, Leonard J.** [1954(1972)], *The Foundations of Statistics*, 2ª ed. revisada, Dover Publications, New York.
- Savolainen, Taina**
- [(2008)], "Organizational Trust and Leadership as Driving Forces for Innovativeness." *Proceedings of the 13-ICIT International Conference on ISO9000 & TQM*: pp. 1-6.
 - [(2009)], "Trust Development in Leader-Follower Relationships." *Proceedings of the Scientific International Conference in Economics and Management*: pp. 1-9.
- Savolainen, Taina y Ikonen, Mirjami** [(2016)], "Process Dynamics of Trust Development: Exploring and Illustrating Emergence in the Team Context." En *Trust, Organizations and Social Interaction: Studying Trust as Process within and between Organizations*, editado por Jagd, S. y Fuglsang, L., 1ª ed., pp. 231-256, Edward Elgar, Cheltenham.
- Savolainen, Taina, Ivakko, Elina y Ikonen, Mirjami** [(2017)], "Trust Development in Workplace Relations During Change: A Multi-level Analysis of Narratives from Leaders and Followers." *Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance*: pp. 393-400.
- Savolainen, Taina, López-Fresno, Palmira y Ikonen, Mirjami** [(2014)], "Trust-Communication Dyad in Workplace Relationships – Findings from a Qualitative Study of Trust Violation and Breach." *Proceedings of the 6th European Conference of Intellectual Capital*: pp. 190-198.

- Scanzoni, John** [(1979)], "Social Exchange and Behavioral Interdependence." En *Social Exchange in Developing Relationships*, 1ª ed., pp. 61-98, Academic Press, New York.
- Schäffer, Utz** [(2001)], *Kontrolle als Lernprozess*, 1ª ed., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Schein, Edgar H. y Schein, Peter A.** [1984(2017)], *Organizational Culture and Leadership*, 5ª ed., John Wiley & Sons, Hoboken.
- Scheinman, Hanoch** [(2011)], *Promises and Agreements. Philosophical Essays*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.
- Schilcher, Christian, Will-Zocholl, Mascha y Ziegler, Marc** [(2011)], *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, 1ª ed., Springer VS, Wiesbaden.
- Schilcher, Christian, Ziegler, Marc, Sauer, Stefan, Will-Zocholl, Mascha y Poth, Ann-Kathrin** [(2011)], "Personale und systemische Dimensionen des Vertrauens. Vertrauenspraktiken am Beispiel unternehmens- und standortübergreifender Kooperationen." En *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M., 1ª ed., pp. 123-144, Springer VS, Wiesbaden.
- Schlenker, Barry R., Helm, Bob y Tedeschi, James T.** [(1973)], "The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, Nº 3: pp. 419-427.
- Schnakenberg, Andrew K. y Tomlinson, Edward C.** [(2016)], "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships." *Journal of Management*, Vol. 26, Nº 7 (Noviembre): pp. 1784-1810.
- Schoorman, F. David, Mayer, Roger C. y Davis, James H.** [(2007)], "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future." *The Academy of Management Review*, Vol. 32, Nº 2: pp. 344-354.
- Schoorman, F. David, Wood, Mallory M. y Brener, Christina** [(2015)], "Would Trust by Any Other Name Smell so Sweet? Reflection of the Meanings and Uses of Trust Across Disciplines and Context." En *Motivating Cooperation and Compliance with Authority. The Role of Institutional Trust (62nd Nebraska Symposium)*, editado por Bornstein, Brian H. y Tomkins, Alan J., 1ª ed., pp. 13-35, Springer, Cham.
- Schottlaender, Rudolf** [(1957)], *Theorie des Vertrauens*, 1ª ed., Walter de Gruyter, Berlin.
- Schweer, Martin K. W.**
- [(1997)], *Interpersonales Vertrauen. Theorien und Empirische Befunde*, 1ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.
 - [(2011)], "Vertrauen als Organisationsprinzip in Interorganisationale Kooperationen." En *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M., 1ª ed., pp. 103-121, Springer VS, Wiesbaden.
- Searle, Rosalind H., Nienaber, Ann-Marie I. y Sitkin, Sim B.** [(2018)], *The Routledge Companion to Trust*, 1ª ed., Routledge, London.
- Searle, Rosalind H. y Skinner, Denise.** [(2011)], *Trust and Human Resource Management*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.
- Sekhon, Harjit, Ennew, Christine, Kharouf, Husni y Devlin, James** [(2014)], "Trustworthiness and Trust: Influences and Implications." *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, Nº 3-4: pp. 409-430.
- Seligman, Adam B.** [1997(2000)], *The Problem of Trust*, 2ª ed., Princeton University Press, Princeton.
- Séneca, Lucio A.** [63-65(1986)], *Epístolas Morales a Lucilio*, Editorial Gredos, Madrid.
- Senge, Peter M.** [1990(2006)], *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, 1ª ed. rev., Doubleday, New York.
- Serva, Mark A., Fuller, Mark A. y Mayer, Roger C.** [(2005)], "The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: pp. 625-648.

- Shapiro, Susan P.** [(1987)], "The Social Control of Impersonal Trust." *American Journal of Sociology*, Vol. 93, Nº 3 (Noviembre): pp. 623-658.
- Shapiro, Debra L., Sheppard, Blair H. y Cheraskin, Lisa** [(1992)], "Business on a Handshake." *Negotiation Journal*, Vol. 8, Nº 4 (Octubre): pp. 365-377.
- Shankman, Neil A.** [(1999)], "Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm." *Journal of Business Ethics*, Vol. 19: pp. 319-334.
- Shaw, Georg Bernard** [1903(2008)], *Maxims for Revolutionists*, The Project Gutenberg EBook.
- Shaw, Robert Bruce** [(1997)], *Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, 1ª ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sheppard, Blair H. y Sherman, Dana** [(1998)], "The Grammars of Trust: A Model and General Implications." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3: pp. 422-437.
- Shionoya, Yuichi** [(2001)], "Trust as a Virtue." En *Competition, Trust, and Cooperation*, editado por Shionoya, Yuichi y Kiichiro, Yagi, 1ª ed., pp. 1-19, Springer Verlag, Berlin.
- Shionoya, Yuichi y Kiichiro, Yagi** [(2001)], *Competition, Trust, and Cooperation*, 1ª ed., Springer Verlag, Berlin.
- Shlomo, Maital** [(1988)], *Applied Behavioural Economics – Volume II*, 1ª ed., New York University Press, New York.
- Shockley, Ellie, Neal, Tess M. S., PytlikZillig, Lisa M. y Bornstein, Brian H.** [(2016)], *Interdisciplinary Perspectives on Trust: Towards Theoretical and Methodological Integration*, 1ª ed., Springer International Publishing Switzerland, Cham.
- Shockley-Zalabak, Pamela S., Morreale, Sherwyn P. y Hackman, Michael Z.** [(2010)], *Building the High-Trust Organization. Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, 1ª ed., Jossey-Bass e International Association of Business Communicators, San Francisco.
- Simmel, Georg** [1908(2018)], *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 9ª ed., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Simon, Herbert A.**
- [1947(1997)], *Administrative Behavior*, 4ª ed., The Free Press, New York.
 - [(1956)], "Rational Choice and the Structure of the Environment." *Psychological Review*, Vol. 63, Nº 2: pp. 129-138.
 - [(1957)], *Models of Man: Social and Rational*, 1ª ed., John Wiley & Sons, New York.
 - [(1985)], "Human Nature in Politics. The Dialogue of Psychology with Political Science." *American Political Science Review*, Vol. 79, Nº 2 (Junio): pp. 293-304.
- Simon, Judith** [(2020)], *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, 1ª ed., Routledge, New York.
- Simons, Robert** [(1995)], *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, 1ª ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, Tony** [(2002)], "Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus." *Organization Science*, Vol. 13, Nº 1 (Enero-Febrero): pp. 18-35.
- Simpson, Jeffrey A.**
- [1996(2007)], "Foundations of Interpersonal Trust." En *Social Psychology: Handbook of Principles*, editado por Kruglanski, A. W. y Higgins, E. T., 2ª ed., pp. 587-607, Guilford, New York.
 - [(2007)], "Psychological Foundations of Trust." *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 16, Nº 5: pp. 264-268.
- Simpson, Thomas W.**
- [(2012)], "What is Trust?" *Pacific Philosophical Quarterly*, Vol. 93, Nº 4: pp. 550-569.
 - [(2023)], *Trust. A philosophical Study*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.
- Sitkin, Sim B.** [(1992)], "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14: pp. 231-266.

- Sitkin, Sim B. y Bijlsma-Frankema, Katinka M.** [(2018)], "Distrust." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 50-61, Routledge, London.
- Sitkin, Sim B., Cardinal, Laura B. y Bijlsma-Frankema, Katinka M.**
- [(2010)], *Organizational Control*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
 - [(2010)], "Control is fundamental." En *Organizational Control*, editado por Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. y Bijlsma-Frankema, K. M., 1ª ed., pp. 3-15, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sitkin, Sim B. y Roth, Nancy L.** [(1993)], "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust." *Organization Science*, Vol. 4, Nº 3: pp. 367-392.
- Six, Frédérique E.**
- [(2003)], "The Dynamics of Trust and Trouble." En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 196-222, Edward Elgar, Cheltenham.
 - [(2005)], *The Trouble with Trust. The Dynamics of Interpersonal Trust Building*, 1ª ed., Edward Elgar, Cheltenham.
 - [(2007)], "Building Interpersonal Trust within Organizations: a Relational Signalling Perspective." *Journal of Management Governance*, Vol. 11, Nº 3 (Septiembre): pp. 285-309.
 - [(2008)], "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building." *Journal of Management Studies*, Vol. 45, Nº 5 (Julio): pp. 857-884.
- Six, Frédérique E. y Latusek, Dominika** [(2023)], "Distrust: A Critical Review exploring a Universal Distrust Sequence." *Journal of Trust Research*, Accepted for publishing (Febrero): pp. 1-24.
- Slovic, Paul**
- [(1993)], "Perceived Risk, Trust, and Democracy." *Risk Analysis*, Vol. 13, Nº 6: pp. 675-682.
 - [1999(2013)], "Perceived Risk, Trust, and Democracy." En *Social Trust and the Management of Risk*, editado por Cvetkovich, G. y Löfstedt, R. E., pp. 42-52, Earthscan, Abingdon.
- Smith Ring, Peter y Ven, Andrew H. van de** [(1994)], "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships." *The Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 1 (Enero): pp. 90-118.
- Smollan, Roy K.** [(2013)], "Trust in Change Managers: The Role of Affect." *Journal of Organizational Change Managers*, Vol. 26, Nº 4: pp. 725-747.
- Solomon, Leonard** [(1960)], "The Influence of Some Type of Power Relationships and Game Strategies upon the Development of Interpersonal Trust." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 61, Nº 2: pp. 223-230.
- Solomon, Robert C.** [(1993)], *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- Solomon, Robert C. y Flores, Fernando** [(2001)], *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- Sontag, Susan** [(1966)], *Against Interpretation and Other Essays*, 1ª ed., Picador, New York.
- Sosa, Ernest** [(2010)], "How Competence Matters in Epistemology." *Philosophical Perspectives*, Vol. 24: pp. 465-475.
- Spaemann, Robert** [1983(1994)], *Philosophische Essays*, 2ª ed., Philipp Reclam jun., Stuttgart.
- Sridharan, Ramaswani y Simatupang, Togar M.** [(2013)], "Power and Trust in Supply Chain Collaboration." *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 7, Nº 1: pp. 76-96.
- Stanton, Neville A.** [(2011)], *Trust in Military Teams*, 1ª ed., Ashgate Publishing, Farnham.
- Stapley, Lionel** [(2004)], "Developing Trust: Obstacles and Understanding." En *Trust and Antitrust in Asian Business Alliances. Historical Roots and Current Practices*, editado por Kidd, J. y Richter, F.-J., 1ª ed., pp. 353-373, Palgrave MacMillan, New York.

- Sterman, John D.** [(2000)], *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, 1ª ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Stiglitz, Joseph E.** [(2013)], "In No One We Trust." *The New York Times*, 21 de Diciembre.
- Stokes, Charlene K., Lyons, Joseph B. y Schneider, Tamera R.** [(2011)], "The Impact of Mood on Interpersonal Trust: Implications for Multicultural Teams." En *Trust in Military Teams*, editado por Stanton, N. A., 1ª ed., pp. 46-69, Ashgate Publishing, Farnham.
- Strasser, Hermann y Voswinkel, Stephan** [(1997)], "Vertrauen im Gesellschaftlichen Wandel." En *Interpersonales Vertrauen. Theorien und Empirische Befunde*, editado por Schweer, Martin K. W., 1ª ed., pp. 217-236, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Straub, Robin Pascal** [(2013)], *Kontrolle und Vertrauen. Eine Verhältnisbestimmung am Beispiel von Kooperation in der Automobilindustrie*, 1ª ed., Shaker Verlag, Aachen.
- Strickland, Lloyd H.** [(1958)], "Surveillance and Trust." *Journal of Personality*, Nº 26: pp. 200-215.
- Strickland, Lloyd H., Aboud, Frances E. y Gergen, Kenneth J.** [(1976)], *Social Psychology in Transition*, 1ª ed., Plenum Press, New York.
- Sutherland, Edwin H.** [(1940)], "White-Collar Criminality" *American Sociological Review*, Vol. 5, Nº 1 (Febrero): pp. 1-12.
- Sutherland, Edwin H. y Cressey, Donald R.** [1924(1978)], *Criminology*, 10ª ed., J. B. Lippincott, Philadelphia.
- Swift, Tracey** [(2001)], "Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, Nº 1 (Enero): pp. 16-26.
- Sydow, Jörg y Windeler, Arnold** [(2003)], "Knowledge, Trust and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms" *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 33, Nº 2 (Enero): pp. 69-100.
- Sztompka, Piotr**
 – [2000(2003)], *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
 – [(2019)], "Trust in the Moral Space." En *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki, M., 1ª ed., pp. 31-40, Brill, Leiden.
- Taleb, Nassim Nicholas**
 – [2005(2012)], *Incerto*, Random House, New York.
 – [(2018)], *Skin in the Game. Hidden Asymmetries in Daily Life*, 1ª ed., Random House, New York.
- Taylor, Shelley E. y Brown, Jonathan D.** [(1988)], "Illusions and Well-Being: A Social-Psychological Perspective on Mental Health." *Psychological Bulletin*, Vol. 103, Nº 2 (Marzo): pp. 193-210.
- Terry, Deborah J. y Hogg, Michael A.**
 – [(1996)], "Group Norms and the Attitude-Behavior Relationship: A Role for Group Identification." *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 22, Nº 8: pp. 776-793.
 – [(2000)], *Attitudes, Behavior, and Social Context. The Role of Norms and Group Membership*, 1ª ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Terry, Deborah J., Hogg, Michael A. y White, Katherine M.** [(2000)], "Attitude-Behavior Relations: Social Identity and Group Membership." En *Attitudes, Behavior, and Social Context. The Role of Norms and Group Membership*, editado por Terry, D. J. y Hogg, M. A., 1ª ed., pp. 67-94, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Thaler, Richard H.** [(1994)], *Quasi Rational Economics*, 1ª ed., Russell Sage Foundation, New York.
- Thibaut, John W. y Kelley, Harold H.** [(1959)], *The Social Psychology of Groups*, 1ª ed., John Wiley & Sons, New York.
- Thielmann, Isabel y Hilbig, Benjamin E.** [(2015)], "Trust: An Integrative Review from a Person-Situation Perspective." *Review of General Psychology*, Vol. 19, Nº 3: pp. 249-277.

- Thisted, Peter y Bekkers, René** [(2017)], "The Foundations of Individual's Generalized Social Trust. A Review." En *Trust in Social Dilemmas*, editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T., 1ª ed., pp. 77-99, Oxford University Press, Oxford.
- Thomas, William Isaac y Thomas, Dorothy Swaine** [(1928)], *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, 1ª ed., Alfred A. Knopf, New York.
- Thöni, Christian** [(2017)], "Trust and Cooperation. Survey Evidence and Behavioral Experiments." En *Trust in Social Dilemmas*, editado por Lange, P. A. M., Rockenbach, B. y Yamagishi, T., 1ª ed., pp. 155-171, Oxford University Press, Oxford.
- Thorelli, Hans B.** [(1986)], "Networks: Between Markets and Hierarchies." *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1: pp. 37-51.
- Thye, Shane R. y Lawler, Edward J.** [(2002)], *Advances in Group Processes (Vol. 19) Group Cohesion, Trust and Solidarity*, 1ª ed., Emerald Group Publishing, Bingley.
- Thorngate, Warren** [(1976)], "Possible Limits on a Science of Social Behavior." En *Social Psychology in Transition*, editado por Strickland, L. H., Aboud, F. E. y Gergen, K. J., 1ª ed., pp. 121-139, Plenum Press, New York.
- Tilly, Charles** [(2005)], *Trust and Rule*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Titus, Craig Steven** [(2015)], "El rol de la prudencia en la formación del carácter." En *La Formación del Carácter por las Virtudes*, editado por Echavarría, M. F., Volumen II, 1ª ed., pp. 235-270, Ediciones Seire, Barcelona.
- Tjosvold, Dean, Wan, Paulina y Tang, Moureen M. L.** [(2016)], "Trust and Managing Conflict: Partners in Developing Organizations." En *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*, editado por Elgoibar, P., Euwema, M. y Munduate, L., 1ª ed., pp. 53-74, Springer International Publishing, Switzerland.
- Tomkins, Cyril.** [(2001)], "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks." *Accounting, Organizations and Society*, Nº 26: pp. 161-191.
- Tomlinson, Edward C.** [(2018)], "The Contributions of Attribution Theories to Trust Research." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1ª ed., pp. 105-128, Routledge, London.
- Tomlinson, Edward C., Dineen, Brian R. y Lewicki, Roy J.** [(2004)], "The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise." *Journal of Management*, Vol. 30, Nº 2: pp. 165-187.
- Trafimow, David** [(2000)], "A Theory of Attitudes, Subjective Norms, and Private Versus Collective Self-Concepts." En *Attitudes, Behavior, and Social Context. The Role of Norms and Group Membership*, editado por Terry, D. J. y Hogg, M. A., 1ª ed., pp. 47-66, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Trafimow, David y Sheeran, Parschal** [(1998)], "Some Tests of the Distinction between Cognitive and Affective Beliefs." *Journal of Experimental Social Psychology*, Nº 34: pp. 378-397.
- Trinkaus, Linda** [1996(1998)], *Virtues of the Mind. An Inquiry into the Nature of Virtue and the Ethical Foundations of Knowledge*, 2ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Tschannen-Moran, Megan y Hoy, Wayne K.** [(2000)], "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust." *Review of Educational Research*, Vol. 70, Nº 4 (Invierno): pp. 547-593.
- Tunji, Joseph** [(2022)], "Trust: An Essential Factor for Effective Leadership and the Development of an Exemplary Organization." *Academia Letters*, (Enero): pp. 1-8.
- Turner, John C., Hogg, Michael A., Oakes, Penelope J., Reicher, Stephen D. y Wetherell, Margaret S.** [(1987)], *Rediscovering the Social Group. A Self-Categorization Theory*, 1ª ed., Basil Blackwell, Oxford.
- Tutic, Andreas y Voss, Thomas** [(2020)], "Trust and Game Theory." En *The Routledge Handbook of Trust and Philosophy*, editado por Simon, J., 1ª ed., pp. 175-188, Routledge, New York.

Tvedt, Svein, Espedal, Bjarne, Gronhaug, Kjell y Selart, Marcus [(2016)], "Trust as Adapting." En *Trust, Organizations and Social Interaction: Studying Trust as Process within and between Organizations*, editado por Jagd, S. y Fuglsang, L., 1ª ed., pp. 21-42, Edward Elgar, Cheltenham.

Tversky, Amos y Fox, Craig R. [2000(2009)], "Weighting Risk and Uncertainty." En *Choices, Values and Frames*, editado por Kahneman, D. y Tversky, A., 10ª ed., pp. 155-188, Cambridge University Press, Cambridge.

Tversky, Amos y Kahneman, Daniel

– [(1974)], "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science*, Vol. 185, Nº 4157 (Septiembre): pp. 1124-1131.

– [(1981)], "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." *Science*, Vol. 211, Nº 4481 (Enero): pp. 1124-1131.

– [1982(2008)], "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases." En *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases*, editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A., 24ª ed., pp. 3-20, Cambridge University Press, New York.

– [(1983)], "Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement." *Psychological Review*, Vol. 90, Nº 4 (Octubre): pp. 293-315.

Tyler, Tom R.

– [(2001)], "Why Do People Rely on Others? Social Identity and the Social Aspects of Trust." En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 285-306, Russell Sage Foundation, New York.

– [(2003)], "Trust within Organisations." *Personnel Review - Trust within Organizations*, editado por Bijlsma, K. y Koopman, P., Vol. 32, Nº 5: pp. 556-568.

– [(2005)], "Process-Based Leadership: How Do Leaders Lead?" En *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, editado por Messick, D. M. y Kramer, R. M., 1ª ed., pp. 163-189, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Tyler, Tom R. y Degoey, Peter [(1996)], "The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 331-356, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Tyler, Tom R. y Lind, E. Allan [(1992)], "A Relational Model of Authority in Groups." *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25: pp. 115-191.

Ullmann-Margalit, Edna [(2004)], "Trust, Distrust, and In Between." En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1ª ed., pp. 60-82, Russell Sage Foundation, New York.

United States of America's Army [(2009)], *Army Posture Statement, Information Papers - Risk Management*.

United States of America's Office of the Director of National Intelligence [(2015)], *Intelligence Community Directive # 203*.

Uslaner, Eric M.

– [(2000)], "Producing and Consuming Trust." *Political Science Quarterly*, Vol. 115, Nº 4 (Invierno): pp. 569-590.

– [(2016)], "Who Do You Trust?" En *Interdisciplinary Perspectives on Trust: Towards Theoretical and Methodological Integration*, editado por Shockley, E., Neal, T. M. S., PytlikZillig, L. M. y Bornstein, B. H., 1ª ed., pp. 71-83, Springer International Publishing Switzerland, Cham.

Uzzi, Brian [(1997)], "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Nº 1 (Marzo): pp. 35-67.

Vaux, Sue [(2003)], "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships based on Context and Contingency." *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, Nº 4 (Octubre): pp. 405-421.

- Villena, Verónica H., Choi, Thomas Y. y Revilla, Elena** [(2019)], "Revisiting Interorganisational Trust: Is More Always Better or Could More be Worse?" *Journal of Management*, Vol. 45, Nº 2: pp. 752-785.
- Viola, Lora Anne y Laidler, Pawel** [(2022)], *Trust and Transparency in an Age of Surveillance*, 1ª ed., Routledge, Oxon.
- Viola, Lora Anne y Laidler, Pawel** [(2022)], "On the Relationship between Trust, Transparency and Surveillance." En *Trust and Transparency in an Age of Surveillance*, editado por Viola, L. A. y Laidler, P., 1ª ed., pp. 3-18, Routledge, Oxon.
- Vogt, Jörg** [(1997)], *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse*, 1ª ed., Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Vos, Henk de y Wielers, Rudi** [(2003)], "Calculativeness, Trust and the Reciprocity Complex: Is the Market the Domain of Cynicism?" En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 75-104, Edward Elgar, Cheltenham.
- Vosselman, Ed y Meer-Kooistra, Jeltje van der** [(2009)], "Accounting for Control and Trust building in Interfirm Transactional Relationships." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34: pp. 267-283.
- Warren, Mark, E.** [(1999)], *Democracy and Trust*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Webb, Eugene J.** [(1996)], "Trust and Crisis." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 288-301, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Weber, Maximilian K. E.**
– [(1925)(2019)], *Economy and Society. A New Translation*, Harvard University Press, Cambridge.
– [(1968)], *Max Weber. On Charisma and Institution Building. Selected Papers*, editado por Eisenstadt, S. N., 1ª ed., The University of Chicago Press, Chicago.
- Weibel, Antoinette y Six, Frédérique** [(2013)], "Trust and control: the role of intrinsic motivation." En *Handbook of Advances in Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 57-81, Edward Elgar, Northampton.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey y Werner, Jon M.** [(1998)], "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 513-530.
- Wicks, Andrew C., Berman, Shawn L. y Jones, Thomas M.** [(1999)], "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications." *The Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 1 (Enero): pp. 99-116.
- Wieselquist, Jennifer, Rusbult, Caryl E., Foster, Craig A. y Agnew, Christopher R.** [(1999)], "Commitment, Pro-Relationship Behavior and Trust in Close Relationships." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, Nº 5: pp. 942-966.
- Willer, David, Borch, Casey y Willer, Robb** [(2002)], "Building a Model for Solidarity and Cohesion using Three Theories." En *Advances in Group Processes (Vol. 19) Group Cohesion, Trust and Solidarity*, editado por Thye, S. R. y Lawler, E. J., 1ª ed., pp. 67-107, Emerald Group Publishing, Bingley.
- Williams, Barrett** [(2023)], *Foundation of Trust. Unleashing the Power of Reliability and Honesty for Stronger Connections*, 1ª ed., Amazon.com Services LLC.
- Williams, Michele**
– [(2001)], "In Whom We Trust: Group Membership as an Effective Context for Trust Development." *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 37: pp. 377-396.
– [(2012)], "Building and Rebuilding Trust. Why Perspective Taking Matters." En *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L., 1ª ed., pp. 171-184, Oxford University Press, Oxford.

Williamson, Oliver E.

- [(1967)], “Hierarchical Control and Optimum Firm Size.” *Journal of Political Economy*, Vol. 75, Nº 2 (Abril): pp. 123-138.
- [(1979)], “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, Nº 2 (Octubre): pp. 233-261.
- [(1985)], *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, 1ª ed., Free Press, New York.
- [(1993a)], “Calculativeness, Trust, and Economic Organization.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, Nº 1, Part 2 (Abril): pp. 453-486.
- [(1993b)], “Opportunism and Its Critics.” *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, Nº 2, Special Issue (Marzo-Abril): pp. 97-107.
- [(1996)], *The Mechanism of Governance*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- [(2010)], “Transaction Costs Economics: The Natural Progression.” *American Economic Review*, Vol. 100, Nº 3 (Junio): pp. 673-690.

Wilson, Jeanne M., Straus, Susan G. y McEvily, Bill [(2006)], “All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99, Nº 1: pp. 16-33.

Wolfe, David T. y Hermanson, Dana R. [(2004)], “The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud.” *CPA Journal*, Vol. 74, Nº 12: pp. 38-42.

Wright, Alex y Ehnert, Ina [(2010)], “Making Sense of Trust across Cultural Contexts.” En *Organizational Trust. A Cultural Perspective*, editado por Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. y Lewicki, R. J., 1ª ed., pp. 107-126, Cambridge University Press, Cambridge.

Wrightsman, Lawrence S. [(1964)], “Measurement of Philosophies of Human Nature.” *Psychological Reports*, Vol. 14, Nº 3 (Junio): pp. 743-751.

Wuthnow, Robert [(2004)], “Trust as an Aspect of Social Structure.” En *Self, Social Structure, and Beliefs. Explorations in Sociology*, editado por Alexander, J. C., Marx, G. T. y Williams, C. L., pp. 145-167, University of California Press, Berkeley.

Yamagishi, Toshio

- [(2001)], “Trust as a Form of Social Intelligence.” En *Trust in Society*, editado por Cook, K. S., 1ª ed., pp. 121-147, Russell Sage Foundation, New York.
- [(2011)], *Trust. The Evolutionary Game of Mind and Society*, 1ª ed., Springer, Tokyo.

Yang, Zhilin, Zhou, Chen y Jiang, Ling [(2011)], “When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China.” *Industrial Marketing Management*, Vol. 40: pp. 86-96.

Yoneyama, Etsuo [(1997)], “The Importance of Mutual Trust in Japanese Business Relationships.” En *Trust: Firm and Society*, editado por Bidault, F., Gomez, P. y Marion, G., 1ª ed., pp. 153-161, MacMillan Press, London.

Young, Louise [(2006)], “Trust: Looking Forward and Back.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Nº 7: pp. 439-445.

Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilyn B. y Takemura, Kosuke [(2005)], “Cross-Cultural Differences in Relationship- and Group-Based Trust.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 31, Nº 1 (Enero): pp. 48-62.

Yukl, Gary [1998(2013)], *Leadership in Organizations*, 8ª ed., Pearson, Boston.

Zaheer, Akbar, McEvily, Bill, y Perrone, Vincenzo [(1998)], “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance.” *Organization Science*, Vol. 9, Nº 2 (Marzo-Abril): pp. 141-159.

Zaheer, Akbar y Venkatram, N. [(1995)], "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange." *Strategic Management Journal*, Vol. 16: pp. 373-392.

Zak, Paul J. [(2017)], *Trust Factor. The Science of Creating High-Performance Companies*, 1ª ed., American Management Association, New York.

Zaki, Jamil [(2023)], "Don't let Cynicism Undermine your Workplace." En *HBR'S 10 MUST READS On Trust*, editado por Harvard Business Review Press, 1ª eBook ed., pp. 1276-1432, Harvard Business Review Press, Boston.

Zand, Dale, E.

– [(1972)], "Trust and Managerial Problem Solving." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Nº 2 (Junio): pp. 229-239.

– [(1997)], *The Leadership Triad. Knowledge, Trust and Power*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.

Zanin, Filippo, Comuzzi, Eugenio y Costantini, Antonio [(2018)], *Management Control Systems in Complex Settings. Emerging Research and Opportunities*, 1ª ed., IGI Global, Hershey.

Zanini, Marco Tulio [(2007)], *Trust Within Organizations of the New Economy. A Cross-Industrial Study*, 1ª ed., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Zucker, Lynne G. [(1986)], "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840 to 1920." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8: pp. 53-111.