



XVIII Congreso de EBEN España
“Teoría Superior de Stakeholder”
Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 4 DE COMUNICACIONES



***Repensando la confianza como
factor crítico en la gestión
organizativa***



Gillén Parra, Manuel
Manuel.Guillen@uv.es
Lleo de Nalda, Alvaro
alleo@upvnet.upv.es
Marco Perlés, Ginés Santiago
Gines.Marco@ucv.es



Universidad de Valencia
**Universidad Politécnica de
Valencia**
**Universidad Católica de
Valencia**

REPENSANDO LA CONFIANZA COMO FACTOR CRÍTICO EN LA GESTIÓN ORGANIZATIVA.

Manuel Guillén Parra ¹, Álvaro Lleó de Nalda ², Gines Santiago Marco Perles ³

¹ Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Facultad de Economía. Avda. Naranjos, s/n. 46022 Valencia. Manuel.Guillen@uv.es

² Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. C/ Camino de Vera s/n 46022. Valencia. alleo@upvnet.upv.es

³ Dpto. de Ética y Deontología Profesional. Universidad Católica de Valencia – Campus de San Juan Bautista. C/ Guillem de Castro, 175. 46008. Teléfono: 963637412 (ext. 22090) FAX: 963919827 Valencia. Gines.Marco@ucv.es

REPENSANDO LA CONFIANZA COMO FACTOR CRÍTICO EN LA GESTIÓN ORGANIZATIVA

RESUMEN:

La confianza en el mundo de los negocios es un factor esencial que viene siendo estudiado por la literatura del Management desde hace décadas. Partiendo de la propuesta seminal de Mayer et al. acerca de qué es la confianza y cómo se desarrolla en el seno de las organizaciones, proponemos trazar una crítica constructiva al modelo descrito a partir de las aportaciones de Spaemann, autor de dilatada trayectoria en el marco de la denominada "Filosofía Moral de la Europa Continental". A partir de esta crítica constructiva propondremos una revisión del modelo y sugeriremos algunas matizaciones. Defendemos aquí que las mejoras del modelo permitirán explicar el fenómeno de la confianza de un modo más preciso y acorde al comportamiento humano gracias a la síntesis humanista que aporta el diálogo entre ética y ciencias sociales.

PALABRAS CLAVE: confianza organizativa, integridad, ética, ética integral.

RETHINKING TRUST AS A CRITIC FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

ABSTRACT:

Trust in business is an essential factor that has been being studied by the Academy of management for decades. From the seminal proposal of Mayer et al. about the concept of trust and how it is developed inside organizations we propose a revision of the model described by the contributions of Spaemann, author of expanded trajectory within the framework of the denominated "Moral Philosophy of Europe Continental". From this constructive critic we defend here that the improvements of the model will allow to explain the phenomenon of trust generation with more precision and agreed to the

human behavior by the incorporation a humanist synthesis which contributes to the dialogue between ethics and social sciences

KEY WORDS: organizational trust, integrity, ethics, integral ethics.

NÚMERO DE CLASIFICACIÓN JEL DEL TRABAJO: M14

BREVE CURRÍCULUM DE LOS AUTORES

Manuel Guillén Parra es Profesor Titular de Universidad en el Área de Organización de Empresas. Imparte docencia en el Departamento de Dirección de Empresas en la Universidad de Valencia desde el año 1992. Es director del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO) y Secretario General del European Business Ethics Network en España (EBEN-Spain). Sus áreas de investigación incluyen la Ética Empresarial, el Comportamiento Humano en las Organizaciones y la Dirección de Recursos Humanos. Sus últimas publicaciones pueden consultarse en la página Web: <http://www.uv.es/Manuel.Guillen/>

Álvaro Lleó de Nalda es Ingeniero industrial y alumno de Doctorado en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Actualmente está realizando su tesis doctoral sobre la generación de confianza dentro de las organizaciones. Ha participado en varios proyectos de investigación de ámbito local y ha publicado diversas comunicaciones en congresos nacionales e internacionales.

Ginés Santiago Marco Perles es Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Valencia, profesor de Antropología, Sociología y Ética de la Universidad Católica de Valencia, coordinador de la Licenciatura en Sociología de la Universidad Católica de Valencia y secretario del Instituto de Investigación “Familia y Desarrollo Humano” de la Universidad Católica de Valencia.

1. INTRODUCCIÓN

La confianza en el ámbito empresarial es uno de los elementos que viene siendo estudiado por la literatura del Management desde hace décadas. Y es que “la confianza es un fenómeno que se encuentra tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas” (Brisebois, 97 :6). Uno de los conceptos más reconocidos de confianza en el mundo de las organizaciones es el descrito por Mayer, Davis y Schoorman en la *Academy of Management Review* en 1995. Para estos autores la confianza se define como “la disponibilidad de una de las partes a hacerse vulnerable a las acciones de la otra parte, basada en la expectativa de que el otro realizará una acción concreta que es considerada importante y sin que medie el control o la supervisión por parte del que confía” (Mayer, Davis, and Schoorman, 95).

Para que se produzca la confianza, debe tenerse en cuenta a ambas partes: tanto a la persona que confía (el depositante de la confianza), como la persona en la que se va a confiar (el depositario de la confianza). Junto a los dos agentes que intervienen en la relación, es necesario entender el resto de elementos que explican este fenómeno. Por un lado, está la propensión a confiar del depositante de confianza. Esa mayor o menor disposición a confiar que puede tener cada individuo en un momento concreto. Influenciado por esta propensión, el depositante llegará a confiar en el depositario tras emitir un juicio. En este juicio evaluará si el depositario le suscita la confianza suficiente para asumir un determinado riesgo. La confiabilidad del depositario estará determinada por su competencia, su benevolencia y su integridad. En otras palabras, la confianza en un tercero dependerá de la propensión a confiar del que confía y el juicio que este emita acerca el grado de competencia que tenga esa persona, de su buena intención y su integridad. Estas tres dimensiones son propuestas por los autores del

modelo a partir de las tres dimensiones antropológicas descritas por Aristóteles en su retórica: el logos (competencia), el pathos (benevolencia) y el ethos (integridad).

Esta propuesta seminal acerca del concepto de la confianza y de cómo se genera en el seno de las organizaciones ha supuesto un importante avance en la comprensión de esta realidad humana. No obstante, en la obra de estos autores se echa en falta una explicación más detallada de la dimensión ética y su incidencia en la confianza. Por una parte, parece incompleto evaluar la integridad de una persona únicamente en función de los principios a los que se adhiere, que es como describen estos autores la integridad. ¿Puedo confiar en una persona tan sólo porque ésta posea unos principios éticos? ¿Y qué ocurre si nos los pone en práctica? Por otra parte, y como veremos, se echa en falta en este modelo una descripción explícita de la noción de libertad humana, de modo que en la acción de confiar todo parece reducirse a puro cálculo, donde podría predecirse el comportamiento humano como algo mecánico.

En este trabajo nos proponemos trazar una crítica constructiva al modelo descrito por Mayer, Davis y Schoorman a partir de las aportaciones de la obra de Spaemann. En este sentido, propondremos un marco holístico e integral que explique el fenómeno de la confianza bajo una síntesis humanista que englobe tanto los aspectos técnicos como los aspectos éticos a tener en cuenta en las relaciones humanas. Para llevar a cabo este objetivo, la comunicación se estructurará en cuatro partes. En la primera parte se detalla el concepto de confianza descrito por Mayer, Davis y Schoorman como uno de los modelos teóricos de más amplio reconocimiento en la literatura de Management. En la segunda parte se describen las limitaciones de este modelo, derivadas de no considerar la ética como una dimensión personal y de su carácter excesivamente mecanicista. En la tercera parte se defiende la necesidad de incorporar las aportaciones del filósofo alemán Robert Spaemann, susceptibles de englobarse en el área de investigación de la filosofía

moral, para superar tales limitaciones (Spaemann, 2005, pp. 131-148). Finalmente, la comunicación propone un concepto holístico de confianza en el que confluyan los aspectos técnicos y éticos.

2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA DE MAYER, DAVIS Y SCHOORMAN

Partimos en este trabajo del concepto de confianza organizativa definido por Mayer, Davis y Schoorman en su artículo “An integrative model of organizational trust” que en 1995 publicaron en el *Academy of Management Review*. La elección de estos autores como referencia sobre la confianza se ha tomado por tres razones fundamentales: primero porque ofrecen una síntesis transversal de toda la investigación hecha hasta la fecha sobre la confianza organizativa. Segundo, porque su obra destaca por la claridad con la que se definen, se distinguen y se fijan las relaciones entre el concepto de confianza en sí mismo y los distintos elementos que intervienen en el proceso de su generación. En tercer lugar, por la alta repercusión académica que ha tenido este artículo citado (actualmente consta de más de 4000 citas en Google Scholar), lo que permite describirlo como artículo seminal sobre la confianza organizativa.

Mayer et al. definen la confianza como la decisión de la persona que confía (el depositante de la confianza) de hacerse vulnerable ante una acción de otro (el depositario de la confianza). Esta decisión está basada en la suposición de que el depositario de la confianza hará bien esa acción sin que se le controle (Mayer et al. 95).

La propuesta de estos autores es acorde a las definiciones sobre confianza organizativa que relacionan este concepto con la idea de que una persona se hace vulnerable, es decir, asume un riesgo ante otra persona a la que no controla (Deutsch, 58; Knox and Kee, 70; Zand, 72; Butler, Jr. and Cantrell, 84). A nuestro juicio, lo que aporta la

definición de estos autores es precisamente que centran el concepto en la “decisión de hacerse vulnerable” frente a otra persona. Aunque no se hace explícito en el modelo, esta decisión es una decisión humana y, por el hecho de serlo, la acción de confiar consiste en un acto de la libertad humana.

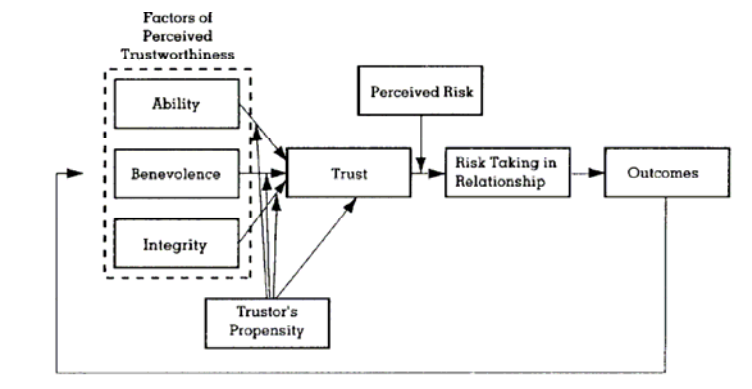


Figura 1: modelo de confianza. Fuente: (Mayer et al. 95)

Como ya se ha dicho, y se puede apreciar en la Figura 1, los autores distinguen varios elementos en el proceso de generación de confianza. En síntesis, y junto a la confianza, podemos hablar de tres elementos que la explican. En primer lugar aparecen los agentes que entran en juego en cualquier acción de confiar; uno será el depositante de la confianza (el que confía) y el otro que será el depositario de la confianza (la persona en la que se confía). En segundo lugar, se distinguen las características de los agentes que hay que tener en cuenta para ver si se genera confianza o no, es decir, los factores que dan lugar a que aparezca la confianza (en el depositante y en el depositario). En tercer lugar, se distingue el concepto de riesgo asumido como resultado de confiar. Junto a los elementos que intervienen, los autores hablan del proceso de generación de confianza como un proceso dinámico. Explicaremos a continuación con más detalle el contenido de este proceso.

Antes de tomar la decisión de confiar o no confiar en una persona, hay que ver los factores que predeterminan esta acción. Mayer et al. (1995) dirán que la confianza

depende tanto de la persona en la que se va confiar como de la persona que confía. La persona que va a confiar (el depositante), influye en el proceso de generación de confianza mediante su propensión a confiar, es decir, su tendencia a asumir o no riesgos. En este sentido, si una persona no asume ningún riesgo, es imposible que confíe. Este elemento constituiría una condición necesaria, pero no suficiente, para que se inicie una relación de confianza entre dos personas. Complementariamente, el depositario (la persona en la que se cuestiona si se va confiar) desempeña un papel crucial. Su confiabilidad será evaluada por el depositante mediante el juicio de una serie de características en el propio depositario que hacen referencia a su habilidad, su benevolencia y su integridad. A continuación, explicaremos brevemente estos tres elementos:

- La habilidad contempla las competencias y habilidades del depositario de la confianza. Es un elemento situacional, ya que se tiene habilidad para realizar una determinada actividad, con lo que depende del contexto en el que se desarrolla la acción. Por ejemplo, si se plantea la posibilidad de confiar en una persona de la empresa para decida sobre la conveniencia de instalar una red wifi en la planta de producción, esta persona deberá de tener una serie de conocimientos técnicos (o deberá tener la formación suficiente para adquirirlos) para que se pueda confiar en ella.
- La benevolencia engloba los motivos e intenciones que persigue el depositario de la confianza en esa acción concreta. Lo que se evalúa es si el depositario busca el beneficio del depositante y no únicamente su beneficio propio.

- La integridad recoge los principios que rigen el comportamiento del depositario. El depositante de la confianza evaluará si comparte o no estos principios con el depositario de la confianza.

Los autores defienden que, aunque se puedan distinguir los antecedentes de la confianza en tres tipos, se requiere de todos ellos para que ésta se produzca. Únicamente después de que el depositante de la confianza haya realizado una evaluación de estos tres factores, se podrá establecer el nivel de confianza que el depositario suscita en el depositante de la misma. Como ya se ha dicho, esta confianza generada, depende de la propensión a confiar del depositante y, a su vez, de la habilidad, benevolencia e integridad del depositario de la confianza.

(Mayer et al. 95) describen de modo muy somero, en una nota a pié de página de su artículo, el paralelismo de los tres antecedentes de la confianza con los tres elementos que según Aristóteles debe reunir una buena comunicación. Estos tres elementos (logos, pathos y ethos) son aquellos en los que el emisor será evaluado por los receptores de su discurso. Aristóteles describirá estos tres elementos del siguiente modo:

- El logos (palabra, idea) es la argumentación que se ciñe al tema tratado en el discurso. Engloba tanto los principios de los que se parte como las relaciones causales que se van estableciendo a lo largo del proceso discursivo.
- El pathos (sentimiento, pasión) es la emoción que se pone en el discurso a través del tono de voz y del lenguaje no formal. Despierta una respuesta similar en los oyentes. El logos afecta al pathos ya que éste complementa con la pasión una exposición clara y ordenada de las ideas.

- El ethos (carácter, ética) es la honradez del emisor. Esta honradez incrementa la capacidad persuasiva del discurso ya que, como dice Aristóteles “a los hombre buenos los creemos de modo más pleno y con menos vacilación... No es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica, que la bondad personal de quien habla no contribuye nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter, casi puede considerarse el medio más efectivo de persuasión que posee” (Aristotle, 92).

Como se ha dicho, (Mayer et al. 95) establecen un paralelismo entre los tres elementos de la comunicación y las tres dimensiones sobre las que el depositante evaluará la confiabilidad del depositario. Estos autores relacionan el logos con la competencia o habilidad del depositario de la confianza, el pathos con su benevolencia y el ethos con su integridad.

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

Finalmente, el modelo concluye matizando que el proceso de generación de confianza es un proceso gradual y dinámico, tanto en la formación de la confianza como en las repercusiones que tendrá el haber asumido un riesgo sobre los futuros juicios sobre la confiabilidad del depositario.

Mayer et al. argumentan que el juicio del depositante sobre la confiabilidad del depositario es un proceso gradual. Se comienza evaluando la habilidad del depositante viendo el resultado de sus actuaciones y a raíz de éste se puede concluir si es una persona solvente y competente y en qué áreas lo es. Al juicio sobre la habilidad le siguen los juicios sobre la integridad y la benevolencia. Los autores defienden que el juicio de la integridad es anterior al de la benevolencia. Se efectúa preguntando a otros colegas sobre los principios del depositario y observando sus actuaciones para ver los principios que rigen su actuar, viendo si resultan acordes con los del depositante. Finalmente, se establecerá el juicio sobre la benevolencia, pretendiendo dilucidar las intenciones que persigue el depositario en esa acción concreta. Este juicio sólo se podrá realizar mediante las interacciones que se desprenden del trato personal. Como se puede observar, el proceso de evaluación de la confiabilidad del depositario es un proceso gradual, que parte de factores externos para llegar a un conocimiento más personal del depositario (sus presuntos motivos e intenciones). A raíz del establecimiento del grado de confianza suscitada, el depositante decidirá si asume el riesgo o no. Si lo asume, se verá condicionado por la actuación del depositario. Los autores defienden que los resultados de la actuación del depositario influirán en los nuevos juicios del depositante sobre la habilidad, benevolencia e integridad. De esta manera entienden que el proceso de generación de confianza es un proceso dinámico.

Dentro del carácter dinámico del proceso de generación de confianza, un aspecto que no está del todo cerrado en este modelo es si la confianza es una relación mutua. Sin duda,

uno de los valores añadidos de la investigación de estos autores se concreta en la distinción que formulan entre confianza mutua y confianza recíproca. Dirán que la confianza entre A y B es mutua cuando existe el mismo nivel de confianza en los dos sentidos de la relación. Mediante el término confianza recíproca quieren subrayar que el depositante reconsiderará los juicios sobre la confiabilidad que le suscita el depositario tras observar sus comportamientos (Serva, Fuller, and Mayer, 05). Para estos autores, la afirmación de que la confianza es recíproca implica subrayar el hecho de que la confianza es un proceso dinámico, que se desarrolla través del tiempo, y que puede ir en aumento o en disminución. Por otra parte, Mayer et al. defienden que la confianza, siendo recíproca, no tiene por qué ser mutua, ya que A puede confiar en B, pero B puede no confiar en A (Brower, Schoorman, and Hoon Tan, 00). De todas formas, tal y como se ha dicho, estos matices conceptuales no están cerrados, ya que la investigación empírica es todavía escasa.

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

- La necesidad de ampliar la investigación del modelo a niveles de análisis más amplios (el grupo, la organización...) para poder diseñar un modelo que sea aplicable a cualquier nivel de análisis.
- La necesidad de estudiar con profundidad la variación de la generación de confianza a lo largo del tiempo.
- La conveniencia de profundizar en la relación entre confianza, riesgo asumido y sistemas de control.

- La importancia de ampliar el estudio acerca de la confianza como relación mutua y/o recíproca.
- La conveniencia de mejorar la escala de medida del constructo confianza.

Junto a estos nuevos campos de investigación relacionados con la confianza destacan además otros aspectos que deberían ser estudiados como son: el papel de los afectos y la emociones en la generación de confianza, la ruptura y la reconstrucción de la confianza, el papel de las distintas culturas en la generación de confianza y la generación de confianza en contextos específicos viendo el efecto que producen ciertas variables mediales contextuales (Schoorman, Mayer, and Davis, 07). El trabajo que aquí proponemos se plantea precisamente en línea con algunas de estas sugerencias.

3. LIMITACIONES DEL MODELO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA DE MAYER ET AL.

El modelo de confianza propuesto por Mayer, Davis y Schoorman merece un fuerte reconocimiento, en primer lugar, por haber logrado una necesaria sistematización de todas las investigaciones precedentes en relación con el concepto y el proceso de generación de confianza. A esto hay que añadir además, como ya se ha dicho, la claridad con la que estos autores presentan un modelo de generación de confianza que distingue los conceptos, los elementos y las relaciones que se dan en este proceso. Asimismo, merece ser valorada su audacia a la hora de invocar un concepto como el de la confianza, que por constituir un activo intangible, nunca podrá ser directamente susceptible de observación y experimentación al modo como proyectan sus investigaciones las ciencias de la naturaleza. No obstante, queremos subrayar ahora que esta propuesta adolece todavía de ciertas limitaciones –inherentes al esquematismo de todo modelo-, que pasamos a desgranar a continuación.

En primer lugar, la dimensión ética que estaría detrás de la noción de integridad - desarrollada en la obra de Mayer et al.- alude a una serie de principios a los que se adhiere el depositario –que no se llegan a explicitar- y que el depositante considera aceptable, es decir, se podría decir que los comparte. Esta concepción de integridad nos parece incompleta, ya que deja de lado la interiorización práctica de estos principios hasta llegar a constituirse en hábitos buenos del carácter (virtudes). Las virtudes morales (como son la sinceridad, la generosidad, la equidad y tantas otras) constituyen un elemento observable del comportamiento humano sobre el que de ordinario se emiten juicios acerca de la integridad de la persona. Alguien puede decir que se adhiere a unos principios morales, pero después no cumplirlos de modo ordinario, precisamente por falta de virtud. Parece razonable afirmar que lo primero que conforma el juicio sobre la integridad del depositario es su carácter, que queda reflejado en sus actuaciones, las cuales podrán así reflejar la adhesión a ciertos principios. Éste es además un concepto más próximo a la idea originaria del ethos aristotélico que la simple adhesión a principios comúnmente compartidos.

A partir de la observación de los hábitos del carácter, el depositante podrá dilucidar un juicio acerca de su integridad. En los ámbitos propios de la filosofía, y más concretamente de la metafísica, se dice que “el obrar sigue al ser”, de tal modo que según sea la esencia de un ente se derivan unas potencialidades u otras. En las ciencias sociales, el conocimiento tiene una dimensión más inductiva, de modo que se conoce lo que son las cosas a través de la observación. Si se traslada este planteamiento hacia el conocimiento de la integridad de una persona, se podría decir que se conoce la integridad de las personas en función de cómo actúan. Sólo después de que el depositario infunda confianza con su actuar, el depositante se interesará por descubrir los principios que rigen su obrar.

Además, los hábitos del carácter¹ (las virtudes), no sólo constituyen el primer elemento para poder evaluar la integridad del depositario sino que conforman la verdadera garantía sobre ésta. Si el depositario no demostrara con los hechos los principios a los que, dice que, se adhiere, lo que suscitaría en el depositante sería un rechazo ya que éste pensaría que es un hipócrita o, al menos, que dice una cosa y luego hace otra. De este modo, más le valdría al depositario no decir nada acerca de sus principios, y más en temas relacionados con la ética, ya que se trata de una disciplina para vivir más que para decir.

Una segunda limitación que vemos en este modelo también hace referencia a la dimensión de la integridad como elemento constitutivo de la confiabilidad del depositario. La integridad de una persona no es sólo el resultado de una adhesión a principios, además de considerar los principios complementados con las virtudes, la persona íntegra es aquella que sabe juzgar cómo obrar bien en situaciones particulares, lo cuál requerirá de la habilidad para establecer juicios acerca de lo bueno y lo malo en cada situación concreta.

Del mismo modo que cabe hablar de la capacidad para tomar decisiones de modo eficiente en sentido técnico, lo que haría a una persona más capaz o hábil, es posible hablar de la capacidad de tomar decisiones de modo ético, lo que hará a una persona más o menos íntegra. No es lo mismo juzgar acerca de la utilidad o funcionalidad de una acción que de su conveniencia.

Como expone Melé (2000): “el ser humano posee una única potencia o facultad a la que solemos denominar inteligencia o razón, pero que puede tener distintos usos o formas de empleo. Uno de ellos está orientado a la transformación racional del mundo exterior. Es una *racionalidad instrumental*, adecuada para lograr resultados... Este modo de

¹ En este caso hablamos de hábitos operativos buenos, es decir, de las virtudes.

racionalidad busca determinar qué es lo más eficaz para alcanzar unos determinados objetivos... La racionalidad instrumental está, pues, ordenada a la eficacia, pero eso no es suficiente... Se precisa otro modo de racionalidad que guíe la racionalidad instrumental hacia lo conveniente. A esa racionalidad que dirige la acción hacia lo verdaderamente conveniente se la puede denominar *racionalidad directiva*”(Mele, 00 :421).

La racionalidad directiva a la que hace referencia Melé, se identifica con la virtud de la prudencia de la que habla Aristóteles “La acción es regida por otra disposición racional distinta de la técnica que denomina prudencia, que la define del siguiente modo: La prudencia es una disposición racional verdadera y práctica respecto de lo que es bueno para el hombre” (Mele, 00 :421). Esta mención a la prudencia como capacidad de discernimiento acerca de la conveniencia de una acción, evaluando lo que es bueno para el hombre, es de radical importancia, ya que “al decidir no sólo se ocasionan resultados externos, sino que también afecta al que decide. Al decidir no sólo elegimos qué queremos hacer, sino también qué clase de persona queremos ser” (Mele, 00 :421). La persona íntegra es aquella que, además de unos principios y unos hábitos del carácter, cuenta con la habilidad o la capacidad de tomar buenas decisiones en sentido ético.

Esta capacidad de juicio es un factor que debería pues englobarse dentro de la dimensión de la integridad del depositario, además de la adhesión a principios y la posesión de hábitos buenos. En la medida en que lo que se arriesga en la relación de confianza es algo más personal, más pesará precisamente esta capacidad de juzgar bien o virtud de la prudencia del depositario, ya que la confianza tendrá un carácter más personal que técnico (más de saber acertar que de saber hacer).

Estas dos primeras limitaciones que se han enunciado hacen referencia a que la dimensión de la integridad en el modelo de Mayer e al. queda incompleta al referirse

únicamente a los principios a los que se adhiere el depositario (y que el depositante considera aceptables), sin considerar sus hábitos morales (virtudes), que constituirían la interiorización práctica de esos principios, ni tampoco a la habilidad de éste para poder establecer juicios éticos acertados.

La tercera limitación que encontramos es de carácter más global, y hace referencia a los planteamientos teóricos que sostienen el concepto de confianza asumido por Mayer et al. Esta limitación se desprende del análisis del modelo en su conjunto. Se trata de un modelo explicativo del comportamiento humano que, sin embargo deja *escaso protagonismo a la libertad humana*. Si bien es cierto que los autores aluden a “la decisión de hacerse vulnerable” por parte del depositante de la confianza (Mayer et al. 95), como elemento consustancial en toda disposición a confiar, no es menos cierto que la reacción del depositario de la confianza no siempre predecible (precisamente por tratarse de un sujeto libre) no es nítidamente mencionada.

En efecto, si existe un riesgo en la decisión de confiar es precisamente por el hecho de ser un sujeto libre el que confía y aquel en el que se confía. Es por ser libre el depositante de la confianza por lo que cabe la alternativa de confiar o de no hacerlo, y es por ser libre el depositario por lo que cabe la posibilidad de que éste depositario actúe de un modo u otro. Lo que permite afirmar que no nos hallamos ante una incertidumbre permanente ni absoluta, y que cabe cierta previsión o predicción es el hecho de que tal sujeto posee una naturaleza humana que le dispone a obrar habitualmente de determinado modo, es decir, que le inclina a actuar de un modo y no de otro en una determinada situación.

Esta referencia a la naturaleza humana y a su condición libre como base para entender los dinamismos del comportamiento es clave si no se quiere caer en una visión

mecanicista del comportamiento humano en la que el concepto de libertad no tendría cabida...

Como veremos a continuación, las reflexiones acerca del concepto de confianza llevadas a cabo por Robert Spaemann (2005) servirán de base para sugerir algunas mejoras en el modelo de Mayer et al.

4. APORTACIONES AL CONCEPTO DE CONFIANZA, A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE SPAEMANN

Aun siendo conscientes del “salto de escenario” que supone comparar un trabajo propio del ámbito de la filosofía (Spaemann, 2005) con otro del ámbito de las ciencias sociales (Mayer, et al, 1995)², veremos a continuación el claro paralelismo entre ambos trabajos, y a la vez la necesidad de superar el sesgo mecanicista al que hemos hecho referencia en el que la libertad queda fuera del modelo.

En línea con el pensamiento de Mayer et al (1995), Robert Spaemann dirá que “la confianza no puede mostrarse de otra forma mas que haciéndose vulnerable el que confía: él se entrega voluntariamente a una situación de debilidad” (Spaemann, 2005, p. 140). Esta descripción de la confianza es prácticamente igual a la descrita por Mayer et al, (1995) con la diferencia de que ahora se incorpora de modo explícito la voluntariedad en la acción de confiar. La confianza es entendida como “un acto humano que referimos a personas, por tanto a sujetos libres” (Spaemann, 2005, p. 136).

² La obra seminal de Mayer, Davis y Schoorman (1995), que proyecta sus reflexiones en el ámbito de las organizaciones y lo hace, en concreto, desde la Psicología de las Organizaciones, no deja de localizarse en el plano interpersonal, del que parte. Tendrá que ser en 2007 cuando vea la luz una ampliación de los conceptos tratados en el artículo de 1995 con intención de situarse en el ámbito propiamente de las organizaciones. Por lo que hace referencia a la obra de Spaemann y, en concreto, a su artículo “Confianza” (*Revista Empresa y Humanismo*, vol. IX, 2/05 [2005], pp. 131-148), aunque tome referencias procedentes de la Psicología, desde el principio reflexiona a partir de la Ética, llegando a distinguir el “plano interpersonal” del “ámbito corporativo”.

Como dirá en otro momento Spaemann, “a diferencia del riesgo mínimo calculado al que me expongo si subo a un coche o a un avión, la confianza siempre es un polo dentro de una interacción entre seres humanos. Se refiere a sujetos libres que pueden actuar de un modo o de otro. Pero el hecho de poder actuar así o de otro modo no significa que nos hallemos en una incertidumbre permanente. En primer lugar, porque ellos poseen una naturaleza humana que los dispone, es decir, los inclina a actuar de un modo y no de otro en una determinada situación; tienen, además, ciertos intereses preestablecidos por su naturaleza y que, por regla general, o bien se pueden perseguir sobre la base de hábitos establecidos o de raciocinios previsibles. Todo ello hace calculable su actuación hasta cierto punto.” (Spaemann, 2005, p. 138). La posibilidad de predecir “hasta cierto punto” las cosas permite por tanto cierta previsión, pero precisamente por la condición libre de todo ser humano no es posible crear modelos que me aseguren “por completo” si debo o no confiar en alguien. Porque existe la libertad, confiar es siempre asumir un riesgo.

En la misma línea que Mayer et al., Spaemann hablará de distintas dimensiones de la confianza. En paralelo a los tres aspectos de la confianza (la habilidad, la benevolencia y la integridad) Spaemann dirá que “la confianza se refiere a dos contenidos: a la competencia y a las convicciones -el poder y el querer-, siendo las convicciones lo más fundamental porque la competencia tomada por sí misma siempre es ambivalente. Ya Platón escribe que con el mismo arte médico con el que se puede curar se puede también hacer enfermar... Cuando digo que las convicciones son lo más fundamental lo digo también porque una actitud ética empuja a adquirir competencia y prohíbe suponer competencia allí donde no existe.” (Spaemann, 2005, p. 146).

Como se puede apreciar, es precisamente la presencia de la libertad moral la que permite entender el concepto de confianza más allá de la dimensión técnica de la

habilidad. Dicho de otro modo, no sería posible siquiera hablar de benevolencia o integridad que justifiquen la confianza, si no se reconociera el papel que juega la libertad en el obrar humano. La presunción de que existe buena intención en la acción (benevolencia) presupone la posibilidad de que pueda darse también su contrario, de que haya mala intención. Y, de igual modo, la posibilidad de hacer valoraciones acerca de la mayor o menor integridad de una persona presupone también la posibilidad de que haya ausencia de integridad, y todo ello es precisamente porque los seres humanos son agentes libres que pueden obrar bien o mal, a favor o en contra de su propio crecimiento humano.

Spaemann coincide en buena medida con las ideas de Mayer et al, tanto en su modo de entender la confianza como vulnerabilidad como en la existencia de aspectos técnicos y éticos capaces de explicar la generación de confianza. También coincide con ellos al hablar de un tipo de confianza propio del ámbito de las organizaciones empresariales. Spaemann afirma que: “entre la confianza personal y la confianza en las instituciones se debe hablar todavía de la confianza que posibilita la interacción intrasistémica, la confianza entre empresarios y participantes en el mercado, pero sobre todo de la confianza que es imprescindible para el funcionamiento exitoso de una empresa. Se trata aquí de una confianza personal que se distingue, empero, de la confianza entre amigos o cónyuges, porque los participantes no exponen toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos. Cada uno actúa por así decir como sociedad personal de responsabilidad limitada. Y esto modifica también la naturaleza de la confianza. Aquí la confianza no es una convicción elemental inmediata, sino un instrumento conscientemente producido para el éxito empresarial. Se podría decir que se instrumentaliza de modo poco correcto la disposición humanitaria, y eso es a menudo el caso.” (Spaemann, 2005, p. 142).

El riesgo de la instrumentalización vendría dado por una utilización de la confianza en beneficio exclusivamente empresarial. No obstante, aunque reconoce el riesgo que supone la instrumentalización de la confianza, Robert Spaemann subraya la necesidad de ésta más allá de los intereses empresariales. “La confianza de la que vive una empresa, puesto que es una confianza personal, tiene que tener siempre una cierta sobreabundancia sobre el interés empresarial, justo si quiere ser comercialmente ventajosa. Sólo puede cumplir con su función instrumental si hasta cierto punto va más allá de esta función,... Queda fuera de cualquier duda el hecho de que la confianza, si no imprescindible, es de la máxima importancia para la dirección de una empresa. (Spaemann, 2005, p. 143).

¿Y cómo evitar que se instrumentalice la confianza? Al final de su trabajo, el profesor Spaemann dará la clave sobre este punto. “No hablaré de medidas para la creación de confianza; para la obtención o, lo que es mucho más difícil, la reobtención de la confianza. Sólo quisiera decir una cosa: todas estas medidas son vanas, se consideran como manipulación y no dan resultado si no contienen el núcleo de aquello que constituye la confianza, que consiste en hacerse realmente vulnerable. Ello no significa vulnerabilidad total y, además, se desarrolla en forma gradual y abierta a la experiencia. Pero el límite de vulnerabilidad que cada uno pone es ciertamente el límite de la confianza. El punto hasta el cual uno está dispuesto a ir no se puede determinar de una vez para siempre.” (Spaemann, 2005, p. 146).

Dicho de otro modo, cuando hablamos de confianza no es posible el determinismo propio de un modelo matemático. No es posible calcular y predecir de modo exacto si puedo o no confiar en alguien. Confiar supone siempre una decisión libre de cada persona, y es precisamente esa libertad la condición que presupone la posibilidad de confiar. Si todo fuera previsible no hablaríamos ya de confianza. Si todo riesgo fuera

totalmente calculable, no hablamos ya de riesgo. Hacerse vulnerable no sería arriesgar, de hecho, no sería hacerse vulnerable pues sabríamos a ciencia cierta que no habría riesgo.

Como ya dijimos en el epígrafe anterior, uno de los aspectos que permitirá aumentar nuestra confianza hacia alguien, y que permitirá reducir el riesgo de equivocarse al confiar, al hacerse vulnerable, es precisamente la presencia de virtudes morales en su carácter. Más allá de una visión de la integridad como la que describen Mayer et al, (1995) que se reduce a la posesión de unos principios, el profesor Spaemann hablará del concepto aristotélico de virtud. La persona virtuosa, la que posee hábitos operativos que son buenos en sentido ético (como la veracidad, la equidad, la transparencia, la generosidad o la humildad,...) es más digna de confianza. Como dirá Spaemann “la virtud no es, como mostró Aristóteles, una disminución de la libertad, sino su aumento. Es la capacidad, consolidada por el hábito, de hacer realmente lo que uno ha reconocido como bueno y deseable. Se podría afirmar que la virtud es aquello que capacita a alguien para fiarse de sí mismo. Y sólo aquel que puede fiarse de sí mismo, que puede confiar en sí mismo, justifica también la confianza que otros puedan tener en él.” (Spaemann, 2005, p. 139).

La integridad como antecedente de la confianza quedaría incompleta si no recogiera el concepto de virtud que ya estaba presente en la dimensión del ethos aristotélico, si bien Mayer et al, (1995) no lo incorporan explícitamente en su modelo. Es necesario, pues, contemplar el papel de las virtudes, y no sólo el de los principios éticos, cuando hablamos de integridad. Los principios son necesarios pero “no basta saber qué es lo bueno, y cómo lograrlo, hay que obrar en la práctica y ahí es donde aparece el concepto de virtud” (Guillén, 2006, p. 6).

Para terminar con las aportaciones que ofrece el pensamiento de Robert Spaemann al trabajo seminal de Mayer et al. (1995) queremos insistir una vez más en la conveniencia de considerar explícitamente la virtud de la prudencia o sabiduría práctica entre los elementos constitutivos de la integridad moral. Se trata de la virtud propia de quienes aciertan en el juicio moral acerca del bien y del mal y que no viene recogida de modo explícito en el modelo de Mayer et al. (1995). Una virtud que no puede ser encontrada en comités o agrupaciones sino en personas concretas y que no consiste tanto en tener criterios (principios) como en “tener criterio”, esto es, en tener capacidad de juzgar bien en sentido ético, en definitiva, en tener conciencia.

No nos resistimos a recoger a continuación un texto de Spaemann (2005) que refleja precisamente la importancia de esta virtud. “Una de las razones del descenso de confianza en los gobernantes es la impresión de que en vez de dejarse asesorar y eventualmente convencer, ceden decisiones precarias a grupos de asesores... La responsabilidad política y jurídica tiene siempre que ser personal, si pretende ser digna de confianza. En el fondo, ni siquiera existe la confianza en los comités o consejos asesores, pues ellos no tienen conciencia. Quienes tienen conciencia son los miembros de las comisiones, que siempre pueden ocultarse detrás del anonimato. A menudo las comisiones siguen leyes de dinámica de grupos que sólo de modo limitado tienen que ver con la verdad y el error, con la justicia y la injusticia. Por eso, en realidad sólo se puede confiar en miembros particulares de un comité” (Spaemann, 2005, p. 137).

5. HACIA UN CONCEPTO MATIZADO DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

Una vez se han expuesto algunas limitaciones que se encuentran en el modelo de generación de confianza de Mayer et al., y cómo los planteamientos de Spaemann

permiten entender estas limitaciones nos proponemos ahora formular un concepto holístico de confianza que recoja ambas aportaciones. Esta concepción parte de los estudios de Mayer et al y se presenta como complemento al trabajo de estos autores. La intención que se persigue aquí es precisamente la de completar la concepción de confianza, a partir de las aportaciones de Spaemann, superando así las limitaciones que se han encontrado en el modelo propuesto por Mayer et al.

Nuestra propuesta pasa por definir la confianza como “una relación *interpersonal* y *bidireccional* en donde la persona que confía decide *libremente* hacerse vulnerable ante una acción de la persona en la que se va a confiar. Esta decisión se basa en la expectativa de que el depositario de la confianza hará bien lo que tenga que hacer sin tener que controlarlo”.

Como se puede apreciar, proponemos matizar la definición de Mayer et al., mencionando de forma explícita tres características de la confianza en las organizaciones: su carácter interpersonal, bidireccional y libre.

Por lo que se refiere a la confiabilidad del depositario de la confianza, y en total conformidad con la propuesta de corte Aristotélica de Mayer et al, ésta se evalúa a partir de tres elementos: la habilidad, la benevolencia y la integridad. Lo que proponemos aquí es una concepción de la integridad ampliada a partir del trabajo de Spaemann y más acorde al pensamiento originario de Aristóteles. Habilidad y benevolencia serían descritas de modo idéntico a como lo hacen estos autores, mientras que la integridad no se reduciría exclusivamente a “los principios que rigen el comportamiento del depositario” y que son compartidos por el depositante de la confianza.

Proponemos aquí entender la integridad de un modo más amplio como: “los principios que rigen el comportamiento del depositario, sus virtudes morales y su capacidad para discernir acerca del bien y del mal”.

Con estas matizaciones al concepto de confianza quedarían superadas las tres limitaciones que se describían anteriormente.

La primera limitación de corte más teórica podría ser superada si se reconoce el papel de la libertad tanto en el depositante, de modo que su decisión de confiar es libre, como en el depositario, ya que puede actuar de modo imprevisible. Las otras dos limitaciones (olvido de las virtudes y el juicio moral sobre el bien como partes de la integridad) serían limitaciones del modelo. En este sentido, sería posible revisar la escala de medición de la integridad añadiendo ítems que contemplen los hábitos morales y la habilidad de discernimiento del depositario.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo se proponía como objetivo una revisión del modelo de generación de confianza organizativa de Mayer et al, bajo la perspectiva del humanismo ético de Robert Spaemann. Tras el estudio de la obra de Mayer et al. se detectaron algunas limitaciones en su comprensión de la ética aristotélica de la que parten al proponer su modelo. Las aportaciones de la obra de Spaemann al modelo de confianza, y su comprensión más matizada del pensamiento aristotélico hacen posible superar las limitaciones encontradas y, al mismo tiempo, presentar una propuesta matizada de generación de confianza organizativa.

La propuesta matizada consiste en reconocer de modo explícito en la definición de la confianza que ésta es una relación interpersonal bidireccional, que es sobre todo libre. Y en considerar también de modo explícito el papel de las virtudes morales y de la capacidad de juzgar acerca del bien y el mal en la dimensión de integridad de la confianza.

Como todo trabajo de investigación, este estudio cuenta con evidentes limitaciones, y más en un campo tan complejo como es la generación de confianza en el ámbito de las organizaciones. La principal limitación de este trabajo radica en su condición exclusivamente teórica, si bien es cierto que esta reflexión debe ser previa a cualquier intento de contrastación empírica.

Complementariamente a la limitación expuesta, consideramos que este trabajo abre toda una línea de investigación para el diálogo entre la ética y las ciencias sociales de modo que ambas puedan colaborar en una explicación más completa del fenómeno de la confianza y su generación. Por su parte, la ética y la antropología filosófica permitirán establecer los límites a los que las ciencias sociales no son capaces de llegar en la explicación de los fenómenos humanos, a la par que podrán abrir nuevos horizontes acerca de dimensiones del comportamiento que habían sido olvidadas. A su vez, las ciencias sociales, con las limitaciones epistemológicas y metodológicas de que adolece, podrán confirmar y verificar empíricamente aquellas intuiciones de la filosofía que puedan ser verificables.

Tan sólo si se consideran de valor las aportaciones de una y otra disciplina valdrá la pena proponer futuros trabajos empíricos que complementen lo expuesto en esta investigación. Si éste fuera el caso, una clara línea de investigación que se desprende de este nuestro estudio sería la de ampliar y validar la escala de medición de la integridad como antecedente de la confianza incorporando en ella las virtudes y la capacidad del juicio moral acerca del bien.

Todo este trabajo permitiría seguir adelante con la búsqueda de un concepto de confianza organizativa de carácter humanista y por tanto universal, capaz de ser aplicado en el ámbito de cualquier organización humana. Pensamos que este avance

será posible sólo en el marco de un diálogo constructivo, como el que hemos intentado mantener en este trabajo, entre las ciencias humanas y las ciencias sociales.

REFERENCIAS

- Aristotle. 1992. *The Art of Rhetoric*. London: Penguin Classic. Also at www.classics.mit.edu/aristotle/rhetoric.html.
- Brisebois,R. 1997. Sobre la confianza. *Cuadernos empresa y humanismo*, (65)
- Brower,H.H., Schoorman,F.D., and Hoon Tan,H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2): 227.
- Butler,J.K., Jr. and Cantrell,R.S. 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1): 19-28.
- Deutsch,M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4): 265-279.
- Knox,R.E. and Kee,H.W. 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution (pre-1986)*, 14(3): 357.
- Mayer,R.C., Davis,J.H., and Schoorman,F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management.The Academy of Management Review*, 20(3): 709.

- Mele,D. 2000. Racionalidad ética en las decisiones empresariales. *Revista Empresa y Humanismo*, II: 411-437.
- Schoorman,F.D., Mayer,R.C., and Davis,J.H. 2007. AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST: PAST, PRESENT, AND FUTURE. *Academy of Management.The Academy of Management Review*, 32(2): 344.
- Serva,M.A., Fuller,M.A., and Mayer,R.C. 2005. The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6): 625.
- Zand,D.E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 229-239.