

# La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance\*

*Trust in organizations: reflection on its meaning and scope*

Carlos Vargas-González 

Doctor en filosofía, Universidad de Medellín,  
Medellín - Colombia, cavargas@udem.edu.co

Iván-Darío Toro-Jaramillo 

Doctor en filosofía, Universidad Pontificia Bolivariana,  
Medellín - Colombia, ivandario.toro@upb.edu.co

## Cómo citar / How to cite

Vargas-González, C., Toro-Jaramillo, I.-D. (2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, v. 8, n. 18, e2149. <https://doi.org/10.22430/24223182.2149>

Recibido: 02 de septiembre de 2021

Aceptado: 8 de septiembre de 2022

## Resumen

En la actualidad, la confianza es un factor clave de éxito para las organizaciones, razón por la cual emprenden estrategias para adquirirla, incrementarla, conservarla e, incluso, recuperarla. Sin embargo, al ser la confianza un término equívoco, tiene diferentes acepciones de acuerdo con la perspectiva desde la cual se aborde. Por tanto, el objetivo de este artículo fue discutir el sentido en el que es posible hablar de la confianza en las organizaciones, para lo cual se utilizó un método hermenéutico, poniendo en diálogo crítico la administración con apuntes de la filosofía moral reciente, dando cuenta de cómo la argumentación filosófica ofrece luces para repensar el tema de la confianza dentro de las organizaciones, entendiéndola más allá de lo aceptado comúnmente como obvio. Como fruto de este diálogo hermenéutico entre el management y la filosofía, se propone que para hablar de confianza en las organizaciones debe entenderse tanto en sentido propio como metafórico, considerarse que esta se da en diferentes niveles de acuerdo con el tipo de relación entre las partes interesadas y que la obligación puede ser el lazo para justificarla.

**Palabras clave:** organización y gestión, confianza organizacional, cultura organizacional, responsabilidad organizacional.

---

\* Este artículo se deriva del proyecto de investigación doctoral en filosofía «la confianza desde la ética de las organizaciones. Un planteamiento filosófico para la legitimidad empresarial en la generación de valor social» y ha sido financiado con recursos propios.



**Clasificación JEL:** M10

### **Highlights**

- La confianza es un factor clave de éxito para las organizaciones.
- La confiabilidad organizacional reside en su competencia y su capacidad de respuesta.
- Las organizaciones deben cumplir sus promesas para mantener su confiabilidad.
- El valor del objeto confiado justifica los niveles de confianza en la organización.

### **Abstract**

Trust has become a key success factor in organizations, which is why they implement strategies to build, increase, preserve, and even restore it. However, trust is an equivocal term with different meanings that depend on the context in which it is used. Therefore, the objective of this article is to discuss the sense in which trust can be addressed in organizations. To this end, we employed a hermeneutical method, where management and recent moral philosophy engage in a critical dialogue that reveals that philosophical argumentation can help to reconsider trust at organizations and to understand it beyond what is commonly accepted as obvious. The conclusion of this hermeneutic dialogue is that trust in organizations should be understood both in its proper and metaphorical sense, it occurs at different levels according to the type of relationship between stakeholders, and it may be supported by obligation.

**Keywords:** organization and management, organizational trust, organizational culture, organizational responsibility.

**JEL classification:** M10

### **Highlights**

- Trust is a key success factor for organizations.
- Organizational trust lies in competence and responsiveness.
- Organizations must keep their promises to maintain their trustworthiness.
- The value of the trusted object justifies the levels of trust in the organization.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La confianza es objeto tanto de la investigación como de la práctica administrativa (Alshwayat, et al., 2021), por lo cual adquiere sentido preguntarse en qué confía propiamente el depositante de la confianza cuando la organización es la depositaria. Esta pregunta tiene su razón de ser si se piensa que, en ocasiones, las partes interesadas externas de una empresa no conocen nada de las personas que la constituyen. Por tanto, ¿cómo puede darse en este caso la confianza? O mejor aún, ¿en qué sentido puede hablarse de confianza en las organizaciones?

Además, adquiere sentido preguntarse por la confianza en las organizaciones, porque es innegable el protagonismo que tiene la organización dentro de la sociedad actual, siendo considerada el

paradigma (Cortina, 1996), lo cual significa, de acuerdo con el alcance que le da Kuhn (1971) y Handayani y Herwany (2020) a la categoría «paradigma», que es la organización la que está generando la constelación de creencias, valores y técnicas desde donde se resuelven los problemas. Esto es flagrante cuando en la actualidad hay empresas como Apple, cuyos valores son más significativos que el PIB de algunos países, o cuando en el escenario de las grandes discusiones, como en la ONU o en el Foro Económico Mundial, se les presta más atención a los empresarios que a los líderes políticos.

El poder social de las organizaciones empresariales ha sido fruto de la decadencia de instituciones como el Estado, los partidos políticos, las iglesias, las monarquías y las familias (Ghoshal et al., 1999). Incluso, se ha llegado a decir que la solución de los problemas ya no se espera de la religión ni del Estado ni de la familia, sino de las organizaciones (Cortina, 1996; Savater, 2014). La figura del empresario es tan relevante, que Savater (2014) dice que es el personaje emblemático actual, así como lo era el héroe en la Antigüedad, el santo en el Medioevo y el sabio en la Modernidad.

Por lo anterior es que hay muchos argumentos, desde altruistas, hasta utilitaristas, para encontrar razones con el objeto de justificar el sentido de la confianza en las organizaciones. Se puede apelar a la bondad, como lo dejan intuir Hume (1978) y Ha y Lee (2022), acudir a conceptos como compromiso (Hawley, 2012; 2014), vigilancia y control (O'Neill, 2013; Weinstock, 2013). Sin embargo, lo acepten o no, lo hagan de manera consciente o inconsciente, interesada o desinteresada, las organizaciones hoy invierten bastante en su confiabilidad.

Sin embargo, a pesar de lo evidente de la importancia de la confianza dentro de las organizaciones, no hay un consenso de qué se entiende propiamente por este fenómeno y en qué sentido debería hablarse, dado que la confianza es un término que tiene muchas acepciones con significados y alcances diferentes de acuerdo con el contexto desde el cual se aborde (Jenkner et al., 2022; Vargas-González, 2022). Por ello, este artículo tiene como objetivo discutir el sentido en el que es posible hablar de la confianza en las organizaciones, para lo cual se utiliza un método hermenéutico, poniendo en diálogo crítico el management con apuntes de la filosofía moral reciente. Así, en primer lugar, se presenta cómo y qué se entiende por confianza en las organizaciones; en segundo lugar, se expone una visión tripartita del acto de confiar en ellas; y, finalmente, fruto del diálogo, se proponen unos niveles de confianza que se dan al interior de las organizaciones y cómo la obligación se convierte en una base para justificar la confiabilidad y la propensión a confiar entre la organización y la parte interesada.

## 2. CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

### Sentido propio y metafórico de la confianza en las organizaciones

La organización en sí es una cosa y, por tanto, no tiene la capacidad de dar una respuesta desde la libertad. Es una creación ficticia del ser humano a la que se le adjudican derechos y deberes. Fue este argumento el que animó a Friedman (1970) a escribir un artículo muy controversial que sostenía que la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus utilidades. El noble se preguntaba qué se entiende cuando se dice que una empresa tiene responsabilidades, puesto que son personas

artificiales, de donde se sigue que sus responsabilidades son ficticias, motivo por el cual las únicas responsables son las personas que están al frente de ella.

Este razonamiento de Friedman puede aplicarse cuando se está hablando de la confianza en las organizaciones empresariales, pues esta demanda de por sí una respuesta, y esta respuesta se comprende en el contexto de la responsabilidad, pero el único ser responsable es el que tiene libertad, es decir, el ser humano. Sin embargo, es un hecho evidente que la confianza es objeto de la investigación y la práctica administrativa. Por ello, la reflexión filosófica no ha sido ajena a esta realidad. Particularmente, Spaemann (2005) asegura:

Hablamos de confianza en sentido propio cuando se trata de una relación entre personas. Hablamos de confianza en sentido metafórico y en parte propio cuando se trata de una relación con sistemas, aparatos o instituciones, en tanto en cuanto una confianza tal contiene siempre implícitamente la confianza en la competencia y la integridad de aquellas personas que actúan en esos sistemas y gracias a cuya interacción los sistemas son lo que son. (p. 142)

En efecto, se puede hablar de confianza en las organizaciones en sentido metafórico cuando se refiere a ellas como agentes, pero se puede hablar de confianza en sentido propio cuando los agentes son las personas que la conforman. En este mismo sentido, lo entiende Baier (2013) cuando asegura que su explicación de confianza puede aplicarse a cosas como una manera abreviada de hablar, de confiar en aquellos que las produjeron, o en un sentido extendido a empresas, cuyos miembros son capaces de una mínima buena voluntad. Asegura que quien confía siempre es una persona, un agente con mente, pero en el que se confía puede ser algo más impersonal.

Por otra parte, Weinstock (2013) considera que algunas instituciones son realmente agentes, y que esperar valorar la confiabilidad de la institución únicamente desde la confiabilidad de las personas que la constituyen no necesariamente refleja la confiabilidad de la institución, pues parte de la agencia reside en el diseño institucional que es visible e independiente de las personas que la conforman. De hecho, sostiene, al igual que lo hizo Cortina (1996), que las organizaciones tienen carácter, y que es mucho más fácil determinarlo internamente y no con las personas, porque en estas se esconde en lo más profundo, mientras que en aquellas es público, porque está a la vista mediante las regulaciones y sus propios marcos administrativos.

Adicional a ello, si bien la discusión del ser de la confianza en las organizaciones tiene su asidero, no puede dejarse de lado la evidencia práctica de lo mismo:

Dado que gran parte de la vida pública, profesional y comercial tiene lugar en instituciones grandes y complejas, e involucra transacciones que vinculan a muchos funcionarios y muchas partes de muchas instituciones con otras desconocidas, puede ser mucho más difícil juzgar la confiabilidad. De hecho, la suposición de que hay una disminución general de la confianza puede no reflejar una mayor falta de confiabilidad, sino más bien el dominio actual de las conexiones institucionales sobre las personales, del mundo del sistema sobre el mundo de la vida. (O'Neill, 2020, p. 21)

## Aproximación al concepto de confianza

Aquí se asumirán dos definiciones seminales, una desde la filosofía moral y otra desde la administración, lo cual no eximirá del diálogo con otras aproximaciones. Respecto a la filosofía moral, se tomará la de Baier (1986) por ser pionera en el tema y por la influencia de su pensamiento en la actualidad. En lo referente a la administración, se tendrá en cuenta la dada por Mayer et al (1995), teniendo presente también que es pionera en su campo y que es casi un deber acudir a ella cuando se habla de confianza desde el ámbito organizacional.

Baier (1986) define la confianza en los siguientes términos: «Es la dependencia en la competencia y la voluntad de los demás de cuidar, en lugar de dañar, las cosas que a uno le importan y que están confiadas a su cuidado» (p. 259). Esta definición tiene varios elementos que la constituyen y que es necesario comprenderlos para interiorizar su alcance debidamente.

En primer lugar, en la confianza se da una relación tripartita: el depositante, el depositario y el objeto valorado. En segundo lugar, en la definición de Baier (1986) es fundamental el componente de *dependencia*: «Cuando confío en otro dependo de su buena voluntad hacia mí» (p. 235), lo cual denota la posibilidad de la *vulnerabilidad*, pues «cuando confiamos aceptamos ser vulnerables a los otros» (Baier, 1994, p. 132). Ahora bien, es esta vulnerabilidad lo que hace posible la confianza, pues existe la posibilidad de daño, pero la confianza lo que manifiesta es que no se hará uso de ella.

Finalmente, son fundamentales las dimensiones de la confiabilidad, a saber, la competencia y la buena voluntad. La competencia hace referencia a la capacidad que tiene la persona de hacer lo que se espera que haga, por ejemplo, la competencia de un médico puede estar fundamentada en sus estudios y en los rumores que hay de él (Baier, 2013). Por su parte, la buena voluntad está relacionada con la vulnerabilidad, pues cuando se depende del otro se es vulnerable a los límites de su buena voluntad. Por ello, una confianza razonable tomará en consideración la buena voluntad del otro o al menos la ausencia de una mala voluntad o indiferencia.

Mayer et al (1995), por su parte, proponen que la confianza es

... una disposición de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para el depositario de la confianza, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar la otra parte (p. 712).

Esta definición, al igual que la de Baier, contempla una relación tripartita y tiene como parte constitutiva el concepto de vulnerabilidad: «Ser vulnerable implica algo que perder. Hacerse vulnerable es correr riesgos» (p. 712). Para ellos, «la confianza es la voluntad de asumir riesgos» (p. 724). No siempre que se corre riesgos se confía, pues hay situaciones de riesgo en las cuales no hay una relación entre partes y, por tanto, no hay confianza. En este sentido, ellos solo asumen la confianza desde la perspectiva de una relación bidireccional.

En su definición, es relevante que la confianza es una disposición, lo cual los lleva a analizar la «propensión a la confianza», donde sostienen que hay personas que tienen más probabilidad de confiar que otras. Esto es importante porque es algo propio de la persona, de hecho, sostienen que «las personas difieren en su propensión inherente a confiar» (p. 715). Esta propensión es definida como «la voluntad general de confiar en los demás» (p. 715), motivo por el cual aseguran que entre mayor sea la propensión para confiar mayor será la confianza hacia el depositario antes de tener datos acerca de su confiabilidad.

En lo referente a la confiabilidad la fundan en tres características: capacidad, benevolencia e integridad. La capacidad es el grupo de competencias y habilidades que hacen que un ser humano tenga influencia en un rango concreto, y esto es importante porque limita la confiabilidad de la persona al asunto en cuestión. La benevolencia, por su parte, es la medida en que se cree que un depositario quiere hacer el bien al depositante, unido a la motivación de algún beneficio propio. La integridad, finalmente, implica que el depositario se adhiere a un conjunto de principios que el depositante considera aceptables (Baer et al., 2018; Mayer et al., 1995).

### 3. VISIÓN TRIPARTITA DEL ACTO DE CONFIAR EN LAS ORGANIZACIONES

Del diálogo de las visiones anteriores se puede, más que definir la confianza en la empresa, por lo menos identificar los elementos importantes del acto de confiar. Al respecto se debe saber que cuando se habla de una relación de confianza se entiende que una parte X confía en una parte Y respecto a un objeto Z. Se asume aquí que en el acto de confiar se está frente a una relación bidireccional entre una persona que confía (depositante) con su propensión a confiar con otra en quien se confía (depositario) con su confiabilidad (Guillén Parra et al., 2011), cuyo lazo sea da por un objeto de confianza.

Esta visión tripartita es cuestionada por Domenicucci y Holton (2017), quienes sostienen una relación de dos partes, es decir, «X confía en Y» (p. 149), y por Faulkner (2015), para quien la actitud básica de la confianza es «X está confiando» (p. 424). Sin embargo, D’Cruz (2018) sostiene que la actitud básica al respecto es «X confía en Y en el dominio D» (p. 240), lo cual adquiere más sentido cuando hace referencia a las organizaciones.

#### **Las partes interesadas y su propensión a confiar**

Qué lleva a las partes interesadas a confiar en la empresa, es una cuestión inquietante, sobre todo teniendo presente que en el acto de confiar se están haciendo vulnerables. Específicamente la vulnerabilidad, en lo que respecta al acto de confiar, tiene una relación con el riesgo, por eso se apela a algo más que a la competencia del depositario, porque el desenlace es incierto. Todas las personas que confían son conscientes de ello, pues si hubiera certeza del desenlace no se estaría hablando estrictamente de confianza. La incertidumbre es una característica propia del acto de confiar.

Cabe aclarar que el riesgo es un concepto que entró en vigor en la modernidad para comprender que los resultados inesperados no estaban en manos cosmológicas o religiosas, sino que podían ser fruto de las decisiones humanas. En este sentido, uno de los grandes cambios modernos es la sustitución

del peligro por el riesgo, es decir, la posibilidad de daños futuros que se deben considerar como consecuencia de la propia acción u omisión (Luhmann, 2000). En términos generales, el riesgo reemplaza la fortuna o la voluntad de los dioses (Luhmann, 1984).

Dada su relevancia en diferentes áreas de la praxis humana, el riesgo es estudiado desde diversas perspectivas (Aven y Kristensen, 2005) que necesariamente deben considerar las implicaciones éticas (Wikman-Svahn y Lindblom, 2019), pues cuando se pone a otros en riesgo hay una implicación moral (Kovner, 2018), o, como diría Luhmann (2000), cuando la toma de riesgos implica a otros, aparece la confianza. Esta relación entre riesgo y confianza la resume muy bien Smolkin (2008) cuando expresa lo siguiente: «La confianza tiene una estructura inusual: desaparece cuando el riesgo percibido es grande, aumenta a medida que el riesgo percibido disminuye, pero desaparece nuevamente cuando se elimina el riesgo percibido» (p. 438).

En este sentido, la propensión a confiar es una cuestión de medida de riesgo, que depende de la persona en particular de acuerdo con su contexto (Mayer et al., 1995; Jones, 2012). Aquí se prefiere usar, en lugar de contexto, el concepto circunstancia, entendido desde Ortega y Gasset, que es un término fundamental en su pensamiento (Alonso, 2020), con lo cual quería manifestar que todo en la vida humana está condicionado por dos parámetros: «El aquí y el ahora, que se materializan, respectivamente, en un lugar geográfico concreto y en un instante concreto de la historia» (Garrido, 1983, pp. 313-314). Por ello, aquí se entiende como «¡Circum-stantia! ¡Las cosas mudas que están en nuestro próximo derredor!» (Ortega y Gasset, 1914, p. 35). Es en este sentido, como se entiende que el acto de confiar esté rodeado de las circunstancias que es el depositante.

En efecto, es la circunstancia, el aquí y el ahora, la que lleva a la persona a valorar el riesgo de una u otra manera, pues la valoración parte del análisis de la relación costo-beneficio, no solo desde una perspectiva económica o instrumental, sino desde la moral (Hansson, 2007). En el fondo, el análisis es un complejo razonamiento que incluye el valor del objeto de confianza, los costos de investigar la confiabilidad de depositario, la disponibilidad de otros depositarios y de lo que está en juego (Weinstock, 2013).

### **La empresa y su confiabilidad**

Aquí la pregunta es qué hace que la empresa sea digna de confianza. Partiendo de la propuesta hecha por Baier (1986), se espera que sea competente y que tenga buena voluntad, y siguiendo la posición de Mayer et al (1995) se desea que tenga habilidad, benevolencia e integridad. Donde hay un consenso mínimo es en que la competencia es algo innegociable, pero no sucede lo mismo con las otras características de la confiabilidad. Indudablemente, la competencia en la empresa está más relacionada con lo técnico, aunque, extendiendo el argumento de Jones (1996) a este ámbito, también existe competencia moral como cuando se confía en que la empresa sepa el valor de la lealtad.

En lo que respecta a la buena voluntad, es importante tener presente que para Baier (2013) la buena voluntad mínima es más ausencia de mala voluntad. No obstante, no tener mala voluntad no necesariamente implica buena voluntad, pues hay actos de confianza donde el depositario simplemente responde sin necesidad de acudir a buena voluntad o ausencia de mala voluntad. La buena voluntad, como sostiene Jones (1996), no está a la vista. Adicional a ello, asegura que no se

puede reducir la buena voluntad a aspectos tales como la integridad o la benevolencia (Jones, 2012), con lo cual se podría cuestionar la posición de Mayer et al (1995).

Por eso, en 2019, Jones elimina de su explicación la buena voluntad, porque es un error pensar que quienes confían esperen buena voluntad de la otra parte, dado que es algo que está más allá de la capacidad de respuesta. En efecto, el modelo de la confianza propuesto por ella es el siguiente: «A confía en B en el dominio de interacción D, si y solo si A tiene una actitud de optimismo de que la competencia y capacidad de respuesta de B a su dependencia se extenderá para cubrir ese dominio» (Jones, 2019, p. 958). Por tanto, llevado esto al ámbito empresarial, las dimensiones de la confiabilidad serían la competencia y la capacidad de respuesta.

Con base en lo anterior, lo que se percibe en las descripciones de confianza, si bien no de manera explícita, es que *la confiabilidad es una cuestión de medida que se asienta sobre las bases de la propensión a confiar*, toda vez que los juicios sobre la confiabilidad admiten grados (Weinstock, 2013). Lo que sí es claro es que la competencia sola no es suficiente para que alguien sea digno de confianza, pues, aunque sea de manera un poco inconsciente, siempre se asume en el otro algo más.

De igual manera, la organización debe ser consciente de que la confianza depositada en ella obliga en sí misma. Al respecto, Baier (2013) sostiene que «la confianza puede autocumplirse» (p. 82). Esto es más claro cuando se comprende la confianza con el supuesto de que el depositario sabe que se cuenta con él, como lo muestra Jones (2019), para quien la confianza es un compromiso activo con la dependencia del otro. Esta actitud de optimismo planteada por Jones está basada, por un lado, en la competencia de B y en la perspectiva de que B se sienta conmovido por el hecho de saber que A cuenta con él. Lo anterior es lo que hace posible que confiar en el otro parezca razonable.

Adicionalmente, no puede perderse de vista que la confiabilidad es evaluada por el depositante, de allí que no solo sea necesario para las empresas ser confiables sino parecer serlo (Alfano & Huijts, 2020). Por ello, Jones (2013) habla de la señalización como un medio para percibir y transmitir confiabilidad. Una buena señal depende, en gran medida, de la audiencia y el contexto. En efecto, la señalización tiene lugar en un contexto social amplio, por lo cual las empresas no pueden ser ajenas a ello. No en vano, la confiabilidad es, hasta cierto punto, una competencia comunicativa, que no basta con que la información esté disponible a las partes interesadas, sino que haya realmente rendición de cuentas (O'Neill, 2002).

Indudablemente, en la confiabilidad también juegan un papel muy importante las circunstancias. El depositario también es sus circunstancias. De hecho, Jones (2012) sostiene que el conocimiento social influye en la confiabilidad, lo cual explica por qué a veces puede ser difícil ser digno de confianza para alguien de un trasfondo social totalmente diferente. Y esto es particularmente importante, porque las empresas son conscientes de que para mostrar su confiabilidad deben considerar *el aquí* y *el ahora* donde están accionando.

### **Objeto de la confianza**

El objeto de confianza es el que crea el lazo entre el depositante y el depositario, pues sin este no existiría propiamente la confianza. Es el lazo porque el depositante confía el objeto valorado, y el

depositario tiene el poder discrecional de cuidar dicho objeto (Baier, 1986). Es evidente que hay situaciones en las cuales el depositante percibe confiabilidad de manera abstracta, es decir, sin relación a ningún objeto particular. Sin embargo, esto en sí no es confianza, sino disposición a confiar. Por tanto, es importante diferenciar entre propensión a confiar y confianza, pues la primera es una disposición del depositante, mientras que la segunda está relacionada propiamente con la acción de confiar.

Indudablemente, hay una estrecha relación entre la propensión a confiar y la confianza, pues una lleva a la otra. Esto se comprende mejor cuando se acude a la confianza como una actitud afectiva, en los términos de Jones (2019), porque las emociones operan como dispositivos de predisposición, pues moldean tanto la cognición como la motivación. En este mismo sentido, conviene aquí recordar el planteamiento de Luhmann (2000), para quien la confianza es una actitud que permite tomar decisiones arriesgadas. Asegura que los riesgos solo surgen como un componente de la decisión y la acción, pues estos no existen por sí mismos, hasta el punto de que, si el ser humano se abstiene de actuar, el riesgo no se da. En sentido similar, se puede inferir del planteamiento de Baier (1994) cuando plantea que la confianza es uno de esos fenómenos mentales donde se dan cita lo cognitivo, lo afectivo y lo conativo, es decir, la confianza tiene que habérselas con la acción. Por tanto, se puede colegir que la confianza solo opera propiamente en el acto de confiar. En suma, la confianza solo se da cuando hay algo en juego, todo lo demás es propensión para confiar.

Con base en lo expuesto, es que adquiere relevancia el objeto de confianza. De acuerdo con la valoración que le dé el depositante al objeto es que se da la percepción del riesgo y, consecuentemente, la vulnerabilidad que se está poniendo en el escenario. Por ello, se puede argumentar que de acuerdo con el valor del objeto de confianza se dan diferentes niveles de confianza, lo cual depende de las diferentes cosas que se valoran y de la escala de valoración que se le da.

#### 4. NIVELES DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

##### Razones para hablar de niveles en la confianza

Una vez estudiadas las partes del acto de confiar y su aplicación a la realidad organizacional, se pone de manifiesto que no se puede generalizar la confianza cuando se habla de ella en las organizaciones, sino que debe ubicarse en «niveles» (Kaltainen et al., 2018; Kroeger, 2012;) de acuerdo con las circunstancias, pues son estas últimas las que generan que la relación entre las partes interesadas y la organización tenga un matiz diferente de acuerdo con la propensión a confiar y con la confiabilidad percibida. Además, no puede olvidarse que «la confianza puede llegar sin comienzos, con comienzos tanto graduales como repentinos, y con varios grados de autoconciencia, voluntariedad y expresividad» (Baier, 1986, p. 240). Por ello, la confianza es un fenómeno complejo dentro de la psique de los agentes (Jones, 2013). En suma, la confianza y la confiabilidad tienen una gran variedad de formas, tanto con íntimos como con extraños, y de esta situación no está exenta la realidad empresarial, pues como lo entiende Hieronymi (2008), se confía por la confiabilidad de la persona en el asunto en cuestión.

De esta manera, la confianza en las organizaciones se da de diferentes maneras, motivo por el cual aquí se hace una propuesta de dividir estas maneras en niveles (Karhapää y Savolainen, 2020), lo cual pone de manifiesto la necesidad de saber el alcance del uso de la confianza cuando se está hablando de ella con referencia a las organizaciones empresariales. Otra razón para dividir en niveles la confianza en las organizaciones es que está asociada con el riesgo percibido y asumido, como bien lo indicaron Mayer et al (1995), de lo cual se puede colegir que, a mayor percepción de riesgo por parte del depositante, mayor evaluación de la confiabilidad del depositario, y de esto dependerá el nivel en el cual se ubique el acto de confiar.

En este sentido, la literatura en el management, aunque bajo otras denominaciones, se ha interesado en el tema de los niveles de la confianza. De hecho, un estudio seminal señala que la confianza tiene dos pilares fundamentales: el cognitivo y el afectivo (McAllister, 1995), pilares que se han convertido en punto de partida para investigaciones posteriores (Fischer et al., 2020; Han et al., 2019; Iqbal et al., 2020). En sentido similar, Kramer (1999) sostiene que la confianza en el estudio de las organizaciones ha tenido dos intereses específicos: la confianza como un estado psicológico y la confianza como un comportamiento de decisión. De igual manera, Dietz y Den Hartog (2006) aseveran que se ha hablado en la literatura de «la confianza como creencia, como decisión y como acción» (p. 558).

Sin embargo, no se le ha prestado la suficiente atención a los diferentes niveles en los que puede darse la relación de confianza de las partes interesadas con las organizaciones, sino que se ha centrado más en las diferentes dimensiones de la confianza en general, lo cual no permite segmentar las relaciones con las partes interesadas, como sí lo permitiría la propuesta de la confianza a través de niveles que se sustenta en esta investigación.

### **¿Se da un nivel inevitable de confianza en las organizaciones?**

En ocasiones no queda más remedio que confiar en ciertas organizaciones, como las estatales que administran la salud, la justicia y el transporte. De hecho, Baier (1986) argumenta que es evidente que muchas cosas que el hombre valora, como la vida, la salud y el bienestar no pueden ser creadas o sostenidas por él mismo, de allí que sea inevitable dejar que otras personas tomen posiciones al respecto y, si así lo desean, las dañen o las cuiden. En estos casos la confianza es inevitable (Weinstock, 2013).

Sin embargo, el hecho de que se acuda a estas instituciones no significa que haya confianza de por medio. Es posible que a pesar de la desconfianza se asuma el riesgo de recibir los servicios. Pero la inevitabilidad no es sinónimo de confianza obligada, es prueba de que no hay más opciones. En este caso se puede estar confundiendo confianza con cooperación, pues cuando hay inevitabilidad puede haber más una necesidad de cooperación que propiamente confianza.

La inevitabilidad tampoco puede confundirse con la falta de información, pues, como lo asevera O'Neill (2020), tanto en la vida cotidiana como en la institucional hay que depositar o rechazar la confianza sobre la base de pruebas incompletas, más que concluyentes de la fiabilidad de los demás. Pero si se tuvieran todas las pruebas sobre la confiabilidad no sería propiamente confianza. Por tanto, no se considera pertinente hablar de la confianza de manera inevitable dentro del accionar organizacional.

## Nivel intuitivo

En este nivel puede ubicarse la confianza en las organizaciones de la vida cotidiana, donde se asume la confiabilidad simplemente evaluando la situación, y en este sentido se puede relacionar con el riesgo inherente. En este aspecto no se tiene en cuenta tanto la integridad moral o las convicciones, y no es que esto no importe, solo que la relación puede ser tan accidental que no se justifica este tipo de evaluaciones. Además, si se piensa detenidamente, vivir la vida cotidiana se volvería imposible. Por ello, hay muchas relaciones con organizaciones donde la confianza simplemente opera sin necesidad de muchas evaluaciones.

Por ejemplo, el riesgo que implica tomar un autobús para desplazarse al trabajo. En este caso no se evalúa tanto al conductor como la situación de viajar en bus. Evidentemente, existen circunstancias para el depositante que pudieran incidir en la percepción del riesgo, como quien sufre amaxofobia o quien ha tenido experiencias significativas de una situación particular: la confianza es un sentimiento y, consecuentemente, es una respuesta sentimental a cómo se asume la situación (Baier, 1994).

En efecto, lo que para alguien puede ser un acto de confianza irrelevante para otro puede ser trascendental. Evidentemente, esto depende de la propensión a confiar. En el caso propuesto de viajar en autobús se asume la competencia del conductor y la responsabilidad mínima de una empresa de transporte. Además, la capacidad para confiar está afectada por lo que es habitual, así como por la experiencia pasada:

...Damos por sentado que las personas realizarán sus deberes relacionados con su función y confiamos en que cualquier trabajador individual se encargará de lo que su trabajo requiera. La mera existencia de ese trabajo, como ocupación estándar, crea un clima de cierta confianza en quienes tienen ese trabajo. (Baier, 1986, p. 246)

En este nivel de la confianza, por el solo hecho de ser una empresa de transporte, lo esperado, de manera habitual, es que transporte, y que el conductor cumpla su trabajo competentemente. En este mismo sentido, Weinstock (2013) recuerda que la neurobiología proporciona evidencia para sustentar la idea de que al determinar si confiar o no, habitualmente se recurre al juicio intuitivo en lugar del razonamiento. Al respecto, O'Neill (2020) sostiene que «juzgar la confiabilidad y la falta de confiabilidad es una tarea tan familiar que es fácil pasar por alto cuán complejas y sutiles son las capacidades epistémicas y prácticas que se utilizan para hacer estos juicios» (p. 21).

## Nivel inteligente

En este nivel entra más en juego la voluntad de asumir el riesgo, es decir, ya no es un acto tan cotidiano y se realiza un juicio más detallado de la situación y de la organización como tal, donde se deposita la confianza con buen juicio (Baier, 1986) y sabiamente (Jones, 2012). El término «inteligente» adoptado aquí es tomado de la terminología de O'Neill (2013; 2018), cuyo enfoque es práctico, pues ella misma admite que le preocupan las demandas prácticas de la confianza.

En este caso opera la confianza, o la desconfianza, según O'Neill (2020), sobre la base de la evidencia relevante sobre asuntos específicos. Esta posición es criticada por Baier (2013), porque argumenta

que O'Neill parece confundir confianza con confiabilidad. Sin embargo, a lo que invita O'Neill (2013) es a una especie de responsabilidad al momento de depositar la confianza, si bien es consciente de que se confía sin tener toda la información disponible, por eso es confianza; sin embargo, esto no puede eximir de la tarea de evaluar el acto de confiar, y depositar de forma inteligente la confianza no solo en los contextos cara a cara sino en contextos de la vida institucional.

### **Nivel afectivo**

En este nivel influyen factores que pueden hacer que el depositante no considere aspectos evidentes y que persista en la confianza incluso cuando tiene razones para no hacerlo. Lo anterior lleva a decir a Faulkner (2007) que «la confianza no es siempre razonable» (p. 316) o a Baier (1994) que «la verdadera confiabilidad, como la verdadera confianza, involucra sentimientos, creencias e intenciones, que a veces pueden ser falsificadas» (p. 132).

Sin embargo, es importante notar que Jones (2019) asegura que una explicación de confianza que ignore su papel afectivo la entiende de una manera fría y estática. Y esto se hace evidente en las relaciones con las empresas, sobre todo en la actualidad donde se insiste que generan experiencias a sus partes interesadas, de tal manera que se dé más una conexión afectiva que racional.

Olvidar esto es obviar que en la actualidad impera mucho el sentimiento en todas las relaciones. Por ejemplo, no parece racional esperar por días enteros para ser la primera persona en adquirir el iPhone de última generación. Esto es una muestra de que las relaciones con las empresas trascienden el campo de lo racional. Acudir solo a lo racional es olvidar la sentencia de Kundera (2009): «Pienso, luego existo es el comentario de un intelectual que subestima el dolor de muelas. Siento, luego existo es una verdad que posee una validez mucho más general» (p. 242).

## **5. LA OBLIGACIÓN COMO EL LAZO PARA JUSTIFICAR LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES**

Con lo discutido hasta el momento, se pone de manifiesto que se requiere un punto, al hablar de la confianza en las organizaciones, que no deje de lado el componente ético, en la medida en que las organizaciones son personas (Melé, 2012; 2016), pero que tampoco abandone plenamente la visión instrumentalista ineludible de la confianza dentro de las organizaciones (Simon, 2020), dado que estas son sistemas que funcionan con finalidades establecidas. Por tanto, aquí se argumenta una visión intermedia, acudiendo a argumentos que tienen en cuenta tanto el valor de la confiabilidad en sí misma como el aspecto instrumental (Alfano and Huijts, 2020; Simon, 2020).

En efecto, se propone la *obligación* como el lazo entre el depositante y el depositario respecto al valor de la cosa objeto de la confianza. Pero es una obligación que va más allá del contrato, dado que, como apunta Spaemann (2005), por más completo que sea un sistema contractual es imposible que prescinda de ciertos presupuestos tácitos, es decir, antes del contrato hay confianza. Por ello, según el filósofo alemán, se debe apelar a ese acuerdo implícito que es la confianza. Sen (2003) también sostiene que los contratos no son capaces de contemplar todas las situaciones posibles que se dan y se darán entre los contratantes, por lo cual la ética empresarial puede ayudar a que los contratantes mantengan firme su acuerdo basado en la confianza. Por tanto, las relaciones dentro de la organización están mucho más allá del contrato, y es allí donde adquiere asidero la obligación,

entendida en términos de la relación bidireccional confianza-promesa y en un sentido instrumental comprendida como la relación de poderes que se da entre el depositante y el depositario.

En toda relación de confianza hay asimetría en lo referente al poder relativo otorgado por el depositante, por lo cual se hace vulnerable. En este sentido, Baier (1985) se pregunta qué protege al depositante de la vulnerabilidad de confiar. Responde de dos maneras. En primer lugar, se supone que una de las cosas que motiva al depositario a dar una respuesta positiva es la vergüenza que produciría la confianza retirada si defrauda la confianza. En segundo lugar, la posibilidad de ver empañada su reputación (Baier, 1991).

Llevado al campo organizacional se puede decir que, de alguna manera, tanto la organización como las partes interesadas tienen cierto poder. Es una relación negativa de poder: la organización tiene en sus manos la vulnerabilidad de las partes interesadas, y estas, a su vez, tienen el poder de dañar la imagen de aquella. Por tanto, a las organizaciones les puede animar obligarse con la confianza de las partes interesadas el cuidado de su reputación. No puede olvidarse que poner en riesgo la reputación tiene efectos perniciosos, pues esta es una de las razones donde se afianza la evaluación de la confiabilidad (Origg, 2020). De allí que sea menester cumplir las promesas a las partes interesadas para conservar la confiabilidad.

En este sentido, viene bien el argumento de Baier (1985), según el cual, sin promesa, la confianza está más restringida. Esto aplica más a las relaciones que no son próximas, pues el ser humano puede confiar en que sus familiares, amigos y vecinos realicen lo que deben realizar, lo que se espera que hagan, ya sea a partir de sus hábitos o de sus declaraciones de intenciones; pero no sucede lo mismo con la confianza en las relaciones con extraños -como sería el caso de una organización- incluso aunque expresen la intención, de allí la necesidad de la promesa (Baier, 1979).

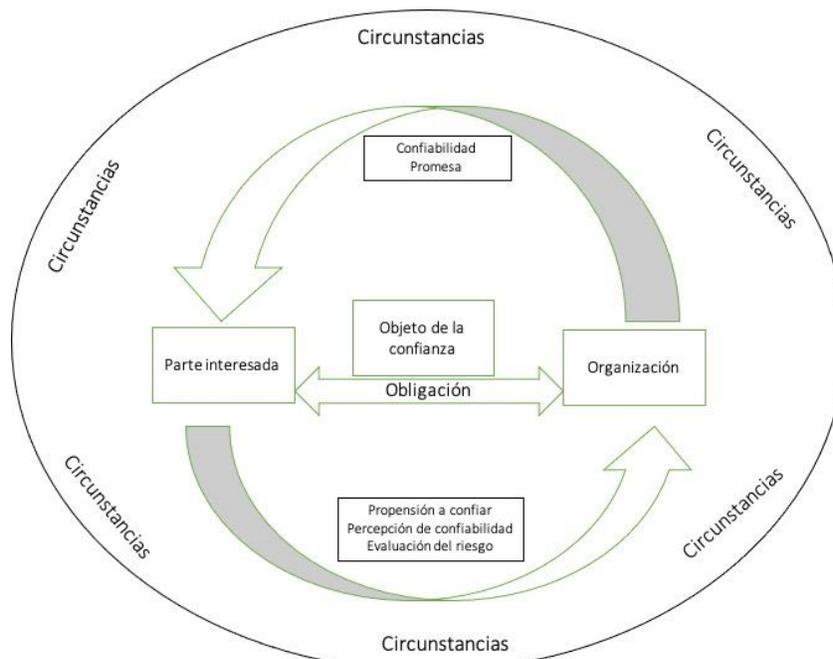


Figura 1. Relación del acto de confiar en las organizaciones

Figure 1. Relationships in the act of trusting in organizations

Fuente: elaboración propia.

En efecto, desde el punto de vista empresarial, cumplir las promesas hace parte de su responsabilidad. Con esto se garantiza un equilibrio entre la confianza depositada y la responsabilidad de cumplir las promesas, y en esta línea adquiere sentido hablar de una confianza pactada (Untea, 2019), en la medida en que las partes interesadas se hacen vulnerables confiando y la organización se hace responsable cumpliendo sus promesas.

En suma, la confianza en las organizaciones se da en una relación circular, como puede verse en la Figura 1, donde la parte interesada, dada su propensión a confiar, evalúa los riesgos del acto de confiar de acuerdo con la confiabilidad percibida de la organización, la cual, a su vez, refleja esa confiabilidad y la funda en sus promesas explícitas o implícitas, lo que se convierte en un lazo, en una obligación, donde ambas partes tienen poder.

Por otra parte, son las circunstancias las que hacen que la relación entre la parte interesada y la organización realmente se dé por niveles como se ha propuesto en esta investigación, pues, por ejemplo, una relación que para alguien pueda ser intuitiva, para otro puede adquirir el cariz de afectiva debido al *aquí* y al *ahora* del depositante. Asimismo, son las circunstancias las que generan el valor al objeto de la confianza, en tanto que una cosa adquiere valor independientemente de la cosa en sí misma, dada la percepción de un sujeto, pues como decía Ortega y Gasset (1964), los seres humanos «no nos contentamos con percibir, analizar, ordenar y explicar las cosas según su ser, si no que las estimamos o desestimamos, las preferimos o posponemos, en suma, las valoramos» (p. 318).

## 6. CONCLUSIONES

Cuando se habla de la confianza en las organizaciones debe entenderse en su debido alcance y sentido, pues no es lo mismo equiparar la confianza en las personas que en las cosas, pues en estas últimas solo es dable hablar de confianza en un sentido metafórico o extendido dado que está conformada por agentes con capacidad de buena voluntad o, por lo menos, con capacidad de respuesta. Sin embargo, apelando al argumento de que las organizaciones son personas, se puede hablar de la confianza en un sentido propio. Además, no puede desconocerse que las organizaciones tienen capacidad de respuesta y, en este sentido, es viable hablar de la confianza.

Adicionalmente, para hablar de la confianza en las organizaciones de manera adecuada deben tenerse en cuenta los niveles en los que puede ser entendida dadas las diferentes relaciones que se establecen con las partes interesadas, lo cual depende del perfil de la propensión a confiar, perfil que, a su vez, está relacionado con las circunstancias, siendo conscientes, también, de que tanto la organización como la parte interesada los une el lazo de la obligación-promesa.

Por ello, es importante que las organizaciones se enfoquen en generar confiabilidad, es decir, en su competencia y en su capacidad de respuesta a la confianza depositada de las partes interesadas. Para esto se requiere generar herramientas que permitan conocer los perfiles de la propensión a confiar que tienen las diferentes partes interesadas. Esto es relevante dado que las personas tienen diversos niveles de confianza, por lo cual no siempre una misma estrategia de comunicación del valor de los

servicios o productos que entrega la entidad tiene el mismo efecto en los diferentes usuarios. De allí que se deba prestar mucha atención a la manera cómo la organización se comunica con sus partes interesadas, pues de esto, en muchos casos, se deducen las dimensiones de la confiabilidad y la promesa de valor que quiere entregar.

En efecto, estratégicamente hablando, las organizaciones deben ser muy conscientes en la comunicación de su promesa de valor, y en esto es importante decir que no basta únicamente con tener información disponible en diferentes medios destinados para ello, como sitio web o redes sociales. La comunicación ha de estar orientada de acuerdo con el perfil de propensión a confiar de sus partes interesadas y con el nivel de confianza en el que la parte interesada se ubique de acuerdo con el valor que le dé al bien o servicio que la organización otorga, pues las partes interesadas siempre, de acuerdo con sus circunstancias, valoran el objeto de confianza. De esto se desprende un reto de segmentación importante para la organización, pensando tanto en las partes interesadas existentes como en las potenciales.

Por otra parte, se concluye que para comprender en qué sentido hablar de la confianza en las organizaciones es preciso ir más allá del *management*. Indudablemente, como ha dado cuenta esta investigación, la filosofía moral debe ser un referente para la administración cuando aborde el tema de la confianza, pues sus reflexiones son iluminadoras y pueden contribuir a enriquecer tanto la teoría administrativa como su práctica. En este sentido, lo mínimo que se espera cuando se hable de confianza en la teoría y en la práctica organizacional es que no la desliguen de la ética. Es un *deber* al hablar de confianza en el *management* acudir a su fuente ética, si se quiere, por lo menos, no dejarla en manos del afán evidente de la ganancia o la generación de valor financiero. No obstante, no puede desconocerse que es muy difícil que las organizaciones escapen plenamente a la racionalidad instrumental, racionalidad que de por sí no es mala, pues lo pernicioso es absolutizarla y hegemonizarla en cualquier esfera de la vida empresarial.

Por ello, por más argumentos altruistas y filantrópicos que se arguyan para hablar de la confianza en las organizaciones, no puede desconocerse su lado estratégico e, incluso, instrumental. Pero un aporte teórico y práctico que se desprende de esta investigación es que las organizaciones no pueden acudir únicamente a la dimensión instrumental de la confianza desconociendo lo importante que es su dimensión ética, es decir, el valor de la confianza en cuanto confianza. No puede olvidarse, ni en la práctica ni en la teoría administrativa, la dimensión ética e instrumental de la confianza: dejar a un lado la dimensión instrumental es pretensioso y olvidar su dimensión ética es pernicioso.

Finalmente, es necesario señalar que la principal limitación de la investigación estriba en que es una reflexión basada en supuestos extraídos de la literatura y de los *gaps* que dejan las investigaciones sobre la confianza en las organizaciones, es decir, no hay aplicación ni contrastación empírica. Sin embargo, algunas de las fuentes aquí usadas son producto de estudios que tienen un componente empírico, lo cual le da mayor solidez a la argumentación que animó el estudio.

Ahora bien, esta limitación se convierte en unas posibles líneas para la investigación empírica que a través de metodologías diferentes puedan contrastar, por ejemplo, las variables que inciden en la propensión a confiar, cuáles son las circunstancias que conllevan a valorar de una u otra manera la confiabilidad en las organizaciones, cuál es la variable de la confiabilidad que más valoran las partes interesadas y cómo estas se correlacionan con el perfil de la propensión a confiar.

De igual manera, es factible realizar investigaciones empíricas orientadas a determinar la relación entre la confianza y la promesa en términos de obligación, y entre la confianza y el contrato. Asimismo, se podrían realizar modelos que determinen variables similares para homogeneizar aspectos comunes que puedan ubicar a las partes interesadas en uno de los niveles de confianza, lo cual ayudaría a segmentar para orientar mejor las estrategias de comunicación de la confiabilidad.

Por otro lado, se requiere que la investigación preste más atención a las relaciones basadas en la confianza más allá de la estructura formal, pues es fundamental saber que en las organizaciones las relaciones siempre trascienden las barreras de un organigrama o de una caracterización de procesos donde se pone de manifiesto la interacción entre puestos de trabajo. Olvidar lo anterior es devenir en la cosificación del hombre, y esto sería desconocer que la persona siempre está buscando ser ella misma dentro de la organización.

### CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

### CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación:

Carlos Vargas-González: Al ser este producto fruto de su tesis doctoral, participó en la conceptualización, sobre todo, desde la filosofía y en el diálogo de esta con la administración.

Iván-Dario Toro-Jaramillo: Fue el asesor del proyecto de la tesis doctoral que dio como uno de sus resultados este artículo, y participó, sobre todo, en la conceptualización desde la administración y en el y en el diálogo de esta con la filosofía.

### REFERENCIAS

Alfano, M., Huijts, N. (2020). Trust in Institutions and Governance. En J. Simon (Ed.), *The Routledge handbook of trust and philosophy* (pp. 256-270). Routledge

Alonso, M. (2020). La evolución de la relación yo-circunstancia en la obra de Ortega y Gasset. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, n. 80, 93-107. <https://doi.org/10.6018/daimon.326181>

Alshwayat, D., MacVaugh, J. A., Akbar, H. (2021). A multi-level perspective on trust, collaboration and knowledge sharing cultures in a highly formalized organization. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 9. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0354>

Aven, T., Kristensen, V. (2005). Perspectives on risk: review and discussion of the basis for establishing

- a unified and holistic approach. *Reliability Engineering & System Safety*, v. 90, n. 1, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.res.2004.10.008>
- Baer, M. D., Matta, F. K., Kim, J. K., Welsh, D. T., Garud, N. (2018). It's not you, it's them: Social influences on trust propensity and trust dynamics. *Personnel Psychology*, v. 71, n. 3, 423-455. <https://doi.org/10.1111/peps.12265>
- Baier, A. (1979). Hume on heaps and bundles. *American Philosophical Quarterly*, v. 16, n. 4, 285-295. <https://www.jstor.org/stable/20009770>
- Baier, A. (1985). *Postures of the mind: Essays on mind and morals*. The University of Minnesota Press
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, v. 96, n. 2, 231-260. <https://doi.org/10.1086/292745>
- Baier, A. (1991). *A progress of sentiments. Reflections on Hume's Treatise*. Harvard University Press.
- Baier, A. (1994). *Moral prejudices. Essays on ethics*. Harvard University Press.
- Baier, A. (2013). What is trust? En D. Archard, M. Deveau, N. Manson, D. Weinstock (eds.), *Reading Onora O'Neill* (pp. 175-185). Routledge
- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta
- Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, v. 35, n. 5, 557-588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Domenicucci, J., Holton, R. (2017). Trust as a Two-place Relation. En P. Faulkner, T. Simpson (eds.), *The Philosophy of Trust* (pp. 149-160). Oxford University Press
- D'Cruz, J. (2018). Trust within limits. *International Journal of Philosophical Studies*, v. 26, n. 2, 240-250. <https://doi.org/10.1080/09672559.2018.1450080>
- Faulkner, P. (2007). A genealogy of trust. *Episteme: A Journal of Social Epistemology*, v. 4, n. 3, 305-321. <https://doi.org/10.1353/epi.0.0020>
- Faulkner, P. (2015). The attitude of trust is basic. *Analysis*, v. 75, n. 3, 424-429. <https://doi.org/10.1093/analys/anv037>
- Fischer, S., Hyder, S., Walker, A. (2020). The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, v. 45, n. 4, 662-679. <https://doi.org/10.1177/0312896219899450>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

- Garrido, M. (1983). El yo y la circunstancia. *Teorema: Revista Internacional de Filosofía*, v. 13, n. 3/4, 309-343. <https://www.jstor.org/stable/43046110>
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, 9-20. <https://www.proquest.com/openview/0243008198be7a4443b6a8a4e1e69b6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Guillén Parra, M., Lleó de Nalda, Á., Marco Perles, G. S. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de Gestión*, v. 11, n. 3, 33-47. <https://doi.org/10.5295/cdg.100228mg>
- Ha, J. C., Lee, J. W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, v. 14, n. 3, 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Han, S., Harold, C. M., Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 92, n. 2, 352-383. <https://doi.org/10.1111/joop.12252>
- Handayani, N. P., Herwany, A. (2020). Examining the Relationship among Brand Commitment, Brand Trust, and Brand Citizenship Behavior in the Service Industry. *Revista CEA*, v. 6, n. 11, 13-23. <https://doi.org/10.22430/24223182.1459>
- Hansson, S. (2007). Philosophical problems in cost-benefit analysis. *Economics & Philosophy*, v. 23, n. 2, 163-183. <https://doi.org/10.1017/S0266267107001356>
- Hawley, K. (2012). *Trust: A very short introduction*. Oxford University Press
- Hawley, K. (2014). Trust, distrust and commitment. *Noûs*, v. 48, n. 1, 1-20. <https://doi.org/10.1111/nous.12000>
- Hieronymi, P. (2008). The reasons of trust. *Australasian Journal of Philosophy*, v. 86, n. 2, 213-236. <https://doi.org/10.1080/00048400801886496>
- Hume, D. (1978). *A Treatise of Human Nature*. Clarendon Press
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., Ma, J. (2020). Bridging the Gap between Authentic Leadership and Employees Communal Relationships through Trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 1, 250. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010250>
- Jenkner, C. S., Ravi, N., Gabel, M., Vogt, J. C. (2022). Trust in data-requesting organizations—A quantitative analysis on cultural antecedents and individual-level perceptions. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, v. 88, n. 4, e12208.

<https://doi.org/10.1002/isd2.12208>

Jones, K. (1996). Trust as an affective attitude. *Ethics*, v. 107, n. 1, 4-25.

<https://doi.org/10.1086/233694>

Jones, K. (2012). Trustworthiness. *Ethics*, v. 123, n. 1, 61-85. <https://doi.org/10.1086/667838>

Jones, K. (2013). Distrusting the trustworthy. En D. Archard, M. Deveau, N. Manson, D. Weinstock. (eds.), *Reading Onora O'Neill* (pp. 186-198). Routledge.

Jones, K. (2019). Trust, distrust, and affective looping. *Philosophical Studies*, v. 176, n. 4, 955-968.

<https://doi.org/10.1007/s11098-018-1221-5>

Kaltainen, J., Helkama, K., Jasinskaja-Lahti, I. (2018). Trust in organizations—organizational, intergroup, and value research perspective. *Social Psychology and Society*, v. 9, n. 1, 8-21.

<https://doi.org/10.17759/sps.2018090102>

<https://doi.org/10.17759/sps.2018090102>

Karhapää, S. J., Savolainen, T. I. (2020). Trust development processes in intra-organisational relationships: A multi-level permeation of trust in a merging university. In A. Fulmer, K. Dirks (eds.), *Multilevel Trust in Organizations* (pp. 30-55). Routledge.

Kovner, N. (2018). Imposing Risks: A Morally Risky Affair. *Ethical perspectives*, v. 25, n. 3, 517-537.

<https://doi.org/10.2143/EP.25.3.3285428>

Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, v. 50, n. 1, 569-598.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

Kroeger, F. (2012). Trusting organizations: the institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization*, v. 19, n. 6, 743-763. <https://doi.org/10.1177/1350508411420900>

Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica

Kundera, M. (2009). *La inmortalidad*. Maxi Tusquets

Luhmann, N. (1984). *Religious Dogmatics and the Evolution of Societies*. Edwin Mellen

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). University of Oxford

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of management review*, v. 20, n. 3, 709-734.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, v. 38, n. 1, 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- Melé, D. (2012). The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, v. 106, n. 1, 89-101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>
- Melé, D. (2016). *Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*. Pearson
- O’Neill, O. (2002). *Autonomy and Trust in Bioethics*. Cambridge University Press
- O’Neill, O. (2013). Responses. En D. Archard, M. Deveau, N. Manson, D. Weinstock (eds.), *Reading Onora O’Neill* (pp. 219-243). Routledge
- O’Neill, O. (2018). Linking trust to trustworthiness. *International Journal of Philosophical Studies*, v. 26, n. 2, 293-300. <https://doi.org/10.1080/09672559.2018.1454637>
- O’Neill, O. (2020). Questioning trust. En J. Simon, (ed.), *The Routledge handbook of trust and philosophy* (pp. 17-27). Routledge
- Origgi, G. (2020). Trust and Reputation. En J. Simon (ed.), *The Routledge handbook of trust and philosophy* (pp. 88-98). Routledge
- Ortega y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote*. Publicaciones de la Residencia de Estudiantes.
- Ortega y Gasset, J. (1964). Introducción a la estimativa. En *Obras Completas, Tomo VI* (pp. 315-335). Revista de Occidente
- Savater, F. (2014). *Ética para la empresa*. Penguin Random House Grupo Editorial
- Sen, A. (2003). Ética de la empresa y desarrollo económico. En A. Cortina (ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (39-54). Trotta
- Simon, J. (ed.) (2020). *The Routledge handbook of trust and philosophy*. Routledge
- Smolkin, D. (2008). Puzzles about trust. *The Southern journal of philosophy*, v. 46, n. 3, 431-449. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6962.2008.tb00127.x>
- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, v. 9, n. 2, 131-148. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/7007/4/Confianza.pdf>
- Untea, I. (2019). Linking Faith and Trust: Of Contracts and Covenants. *Teoria. Rivista di filosofia*, v. 39, n. 1, 157-168. <https://philpapers.org/rec/UNTLFA>

Vargas-González, C. (2022). Hermenéutica para leer confianza y confiar en rely, confidence y trust en la traducción de las NIAs. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 33, n. 89, 315-328. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114510>

Weinstock, D. (2013). Trust in institutions. En D. Archard, M. Deveau, N. Manson, D. Weinstock (eds.), *Reading Onora O'Neill* (pp. 199-218). Routledge

Wikman-Svahn, P., Lindblom, L. (2019). Toward a responsibility-catering prioritarian ethical theory of risk. *Science and engineering ethics*, v. 25, 655-670. <https://doi.org/10.1007/s11948-018-0036-2>