



## La generación de confianza en un contexto de intercambio social: la relación supervisor-supervisado



Joaquín García Cruz<sup>a,\*</sup>, Ramón Valle Cabrera<sup>a</sup> y Juan Carlos Bou Llusar<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, Ctra. de Utrera km. 1, 41013 Sevilla, España

<sup>b</sup> Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad Jaume I, Campus de Riu Sec, 12071 Castellón, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 6 de noviembre de 2011

Aceptado el 18 de septiembre de 2012

On-line el 23 de enero de 2014

#### Códigos JEL:

D23

M12

#### Palabras clave:

Confianza

Justicia distributiva

Valores compartidos

Ruptura del contrato psicológico

Empowerment psicológico

### R E S U M E N

El objetivo de este trabajo consiste en averiguar si habituales factores generadores de confianza en contextos organizativos de intercambio económico actúan de igual forma cuando son aplicados en un contexto de intercambio social. Analizando la relación interpersonal supervisor-supervisado y variables como la justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico sobre una muestra de 519 profesores universitarios, se concluye que si bien la justicia organizativa y los valores contribuyen a generar la confianza del supervisado, la ruptura del contrato psicológico la disminuye. Respecto del *empowerment*, las dimensiones «significado» y «autodeterminación» funcionan como antecedentes de la confianza, mientras que la «competencia» y el «impacto» muestran relaciones no significativas con la variable dependiente señalada.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Trust generation in a social exchange context: The supervisor-subordinate relationship

#### A B S T R A C T

The aim of this paper is to figure out if common trust generator factors in economic exchange contexts perform equally when they are applied to social exchange contexts. Analysing the relationship supervisor-subordinate and variables such as distributive justice, shared values, psychological contract breach and psychological empowerment on a sample of 519 faculties, we conclude that distributive justice and shared values improve subordinate trust while psychological contract breach reduce it. Regarding psychological empowerment, we conclude that meaning and self-determination dimensions work out like trust antecedents but competence and impact do not show significant relationships with dependent variable.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

#### JEL classification:

D23

M12

#### Keywords:

Trust

Distributive justice

Shared values

Psychological contract breach

Psychological empowerment

### Introducción

Las relaciones de intercambio supervisor-supervisado suelen caracterizarse por la dependencia, asimetrías de poder e información, asunciones de vulnerabilidad y riesgo. Estas son características que favorecen el desarrollo de comportamientos oportunistas (Martín, Gutiérrez y Camarero, 2005). Teorías como la

de «agencia» o la de los «costes de transacción» proponen el control y los incentivos como instrumentos para gestionar dichos comportamientos (Eisenhardt, 1989; Williamson, 1981). Sin embargo, estos mecanismos no siempre son igualmente aplicables, debido a que en las relaciones de intercambio supervisor-supervisado coexiste la dimensión económica con la social (Chiaburu, Diaz, y Pitts, 2011; Shore, Tetrick, Lynch y Barksdale, 2006; Tsui y Wu, 2005).

Shore et al. (2006) distinguen intercambio social versus económico en base a 4 dimensiones, a saber: nivel de confianza existente entre las partes (alto versus bajo), riesgo invertido en la relación (alto versus bajo), duración (largo versus corto

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [jgarcru@upo.es](mailto:jgarcru@upo.es) (J. García Cruz).

plazo) y naturaleza de lo intercambiado (socio-emocional versus económico-financiero). La valoración de estas dimensiones determina si el intercambio adopta una naturaleza más económica que social, o viceversa. Cuando prevalece la dimensión económica, los incentivos y el control se muestran como adecuados mecanismos de gestión. En cambio, cuando es la dimensión social la que prevalece, la eficacia de dichos instrumentos es más limitada (Sarapito, Chen y Sapienza, 2004). En estos casos, mecanismos sociales de reciprocidad basados en la confianza (Chiaburu et al., 2011; Shore et al., 2006; Uhl-Bien y Maslyn, 2003) se manifiestan como instrumentos de coordinación complementarios a los económicos (Faems, Janssens, Madhok y van Looy, 2008; Becerra y Gupta, 2003).

La literatura reiteradamente ha puesto de manifiesto la importancia que las relaciones de reciprocidad supervisor-supervisado basadas en la confianza tienen para las organizaciones (Chiaburu et al., 2011; Uhl-Bien y Maslyn, 2003). Sin embargo, a pesar de ello, los trabajos empíricos que analizan esta relación son escasos y poco concluyentes. El ánimo de salvar este primer escollo de la literatura justifica el examen de las relaciones supervisor-supervisado basadas en la confianza.

Por otra parte, aunque la confianza se muestra como un eficaz mecanismo de coordinación, en la práctica los supervisores prefieren gestionar el comportamiento de los supervisados en base a instrumentos económicos de gobierno (control e incentivos) antes que en base a mecanismos sociales como la confianza. Entre otras razones, ello es debido a que incentivar y controlar el comportamiento de las personas es más fácil que generar su confianza, ya que esta es una actitud que, como tal, no puede ser exigida por la persona que la demanda (supervisor), sino que debe ser otorgada por la persona a la que se le solicita (supervisado). Sin embargo, dado que la dinámica organizativa continuamente genera situaciones que restringen el uso del control y los incentivos, las partes se ven obligadas a basar sus relaciones en la confianza. En este sentido, Faems et al. (2008) pusieron de manifiesto cómo las partes que participaban en un proceso de intercambio de información y conocimiento necesitaron, para alcanzar sus objetivos económicos, complementar sistemas de control, recogidos por contrato, con mecanismos sociales de gobierno como la confianza. Asimismo, en la literatura podemos encontrar que la confianza reduce los costes de transacción y de agencia (Becerra y Gupta, 2003), genera altos niveles de desempeño a través de la colaboración (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Mishra y Spreitzer, 1998; Gomez y Rosen, 2001) y proporciona el aglutinante necesario para dar consistencia y cohesión a las estructuras sociales (Arrow, 1985).

Las ventajas que se derivan de las relaciones interpersonales basadas en la confianza justifican el interés de los investigadores por averiguar cómo generarlas. De hecho, son muchos los trabajos que analizan este asunto. Su revisión revela que la justicia distributiva, la ruptura del contrato psicológico, los valores compartidos y el *empowerment* psicológico son habituales factores generadores de confianza. En este trabajo, estos son los 4 factores que serán analizados como antecedentes de la confianza del supervisado en el supervisor. Estas variables han sido analizadas principalmente en contextos organizativos de intercambio económico, siendo escasos los trabajos que analizan estos mismos factores en contextos de intercambio social. La idea de que su funcionamiento sea diferente para uno y otro contexto nos conduce a comprobar su comportamiento. Así pues, con el objetivo de salvar este segundo escollo de la literatura, tratamos de averiguar si los factores señalados como habituales generadores de confianza en contextos de intercambio económico se comportan de igual forma cuando se aplican a un contexto de intercambio social como el que constituye la universidad pública española (UPE).

Las características que definen UPE justifican su consideración como contexto organizativo de intercambio social. La estabilidad

en el empleo, la retribución independiente del supervisor y la autonomía con la que los profesores supervisados ejercen su actividad limitan al supervisor aplicar incentivos y control para determinar el comportamiento del supervisado. Es decir, en este contexto la confianza como mecanismo de coordinación resulta útil, pues los económicos son poco aplicables, no es posible recoger en un contrato las relaciones supervisor-supervisado, la duración de la relación se alarga en el tiempo, y lo intercambiado tiene una naturaleza más social, cognitiva y emocional que económico-financiera. Por tanto, parece que estamos ante un contexto social antes que económico.

En definitiva, con el presente trabajo pretendemos contribuir a la literatura sobre confianza en 2 aspectos. En primer lugar, profundizar en el estudio de las relaciones de confianza supervisor-supervisado en un contexto de intercambio social. Y en segundo lugar, pretendemos comprobar si los factores señalados como generadores de confianza en un contexto de intercambio económico difieren en su comportamiento cuando son aplicados a un contexto social como el de la UPE.

Para alcanzar los objetivos propuestos estructuramos el trabajo en los siguientes apartados. Tras esta introducción, se exponen las diferencias entre el intercambio social y económico, y se justifican y formulan las hipótesis. Seguidamente se explica la metodología utilizada para analizar los datos y se presentan los resultados obtenidos. Se finaliza con el apartado de discusión, en el que se plantean las conclusiones alcanzadas, las contribuciones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## Intercambio social versus intercambio económico

La teoría del intercambio social (TIS) ha sido considerada como uno de los más influyentes paradigmas conceptuales en el área del comportamiento organizativo (Cropanzano y Mitchell, 2005: 874). La TIS constituye un marco teórico frecuentemente utilizado para explicar relaciones de intercambio y reciprocidad establecidas entre supervisores y supervisados en el ámbito de las organizaciones (Wat y Shaffer, 2005; Uhl-Bien y Maslyn, 2003). Blau (1964, 1982) distingue 2 tipos de relación de intercambio: social y económico. Si bien para Granovetter (1985) la relación de intercambio es un continuo cuyos extremos opuestos representan las dimensiones económica y social, para Blau (1964) lo social y lo económico están claramente diferenciados. El intercambio económico se caracteriza por la especificidad de lo intercambiado, así como por la concreción del tiempo y del lugar en el que dicho intercambio debe ser llevado a cabo. Ello facilita la formalización en un contrato del cumplimiento de lo acordado, garantizando los intereses de las partes, evitando con ello el desarrollo de comportamientos oportunistas. Por otro lado, en el intercambio social la naturaleza, el valor y el momento en el que las obligaciones contraídas deben ser satisfechas no son claros ni específicos y, por tanto, difícilmente pueden ser recogidos en un contrato formal que garantice el cumplimiento de lo establecido por las partes. En estos casos, supervisor y supervisado se ven obligados a gobernar su relación en base a la creencia (confianza) de que la otra parte no se comportará de forma oportunista, sino con benevolencia (Song, Tsui y Law, 2009; Blau, 1982).

La confianza parece desempeñar un papel clave en la distinción intercambio social-intercambio económico. Así, Chiaburu et al. (2011) establecen en su trabajo que las relaciones de intercambio social son relaciones basadas en la confianza, mientras que las de intercambio económico son relaciones basadas en aspectos financieros y dinámicas de retribución. En este sentido, Shore y sus colegas establecen «confianza» como una de las 4 dimensiones clave para distinguir intercambio social del económico, a saber: confianza, riesgo invertido, duración y naturaleza de lo intercambiado (Shore et al., 2006: 839). Si bien es verdad que Shore et al.

(2006) establecen estos criterios para diferenciar el intercambio social del económico en las relaciones de empleo, también lo es que este esquema podría ser aplicable al contexto de las relaciones interpersonales como las que se establecen entre el supervisor y el supervisado (Song et al., 2009). Para Cropanzano y Mitchell (2005) y Gouldner (1960), la relación supervisor-supervisado es también una relación de intercambio, ya que cuando el supervisor proporciona algún beneficio al supervisado espera obtener de este algo a cambio. Así pues, según Shore et al. (2006) y Song et al. (2009) las relaciones basadas en la confianza, el alto riesgo invertido en la relación, el largo plazo y la naturaleza socio-emocional de los recursos intercambiados son señas de identidad del intercambio social. En cambio, las relaciones de intercambio económico no requieren estar tan basadas en la confianza, puesto que pueden ser reguladas por contrato formal; no es necesario arriesgarse, puesto que las relaciones son de corto y medio plazo y además están protegidas por el contrato, y finalmente lo intercambiado tiene naturaleza económico-financiera.

En la misma línea, Mahoney y Watson (1993) establecen como criterios de diferenciación entre una y otra forma de intercambio la duración de la relación (corto versus largo plazo), la necesidad de establecer mecanismos de control (contrato formal versus psicológico), eficiencia versus equidad, y costes de transacción versus benevolencia. Así, la relación de intercambio social se caracteriza por una duración de largo plazo, por basar la relación en la confianza (contrato psicológico) antes que en contratos formales, por primar la equidad sobre la eficiencia, tal que la relación de intercambio puede ocurrir aunque los costes de transacción sean superiores al retorno que conllevan. En otras palabras, la benevolencia prima sobre los posibles beneficios generados por la transacción tal que se busca una relación a largo (relacional) frente a la relación satisfactoria a corto (transaccional) (Morgan y Hunt, 1994).

De estos argumentos se deduce que la confianza existente entre supervisor y supervisado tiene diferente relevancia en contextos organizativos de intercambio social que en los de intercambio económico. En consecuencia pensamos, en línea con Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Schoorman, Mayer y Davis (2007), que su generación también debería diferir en función de uno y otro contexto de intercambio. La justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico son algunos de los factores generadores de la confianza del supervisado habituales en contextos de intercambio económico. Si en efecto es posible diferenciar el contexto económico del social, parece lógico suponer que el comportamiento de estas variables también diferirá de uno a otro contexto.

#### Antecedentes habituales de confianza extraídos de contextos económicos: aplicación al contexto social

Son muchas las definiciones que sobre confianza podemos encontrar en la literatura. Una de las más citadas, por su aplicabilidad a los diferentes contextos, es la que proponen Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998). Para ellos, confianza es «un estado psicológico que comprende la intención de aceptar vulnerabilidad basándose en las expectativas e intenciones de comportamiento del otro» (1998: 395). De esta definición extraemos 2 palabras clave: «expectativas» y «vulnerabilidad». En función de ellas identificamos factores habituales que explican por qué un supervisado desarrolla *expectativas* positivas acerca del comportamiento del supervisor, tal que le conducen a adoptar posiciones de *vulnerabilidad* frente al mismo.

En este trabajo se han seleccionado como antecedentes de la confianza del supervisado en el supervisor, para ser analizados, la justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico. Su selección es

**Tabla 1**  
Antecedentes de la confianza

| Antecedentes                 | Autores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Justicia distributiva        | Camerman et al. (2007), Wat y Shaffer (2005); Lines et al. (2005); Chawla y Kelloway (2004); Chen, Chen y Xin (2004); Tzafrir et al. (2004); Aryee et al. (2002); Wong, Ngo y Wong (2002); Pillai et al. (2001); Menguc (2000); Pillai, Schriesheim y Williams (1999); Brockner, Siegel, Daly, Tyler y Martin (1997); Korsgaard, Schweiger y Sapienza (1995); Konovsky y Pugh (1994); Folger y Konovsky (1989) |
| Valores compartidos          | Kang, Jeon, Lee y Lee (2005); Kang, Lee y Choi (2004); Gillespie y Mann (2004); Mukherjee y Nath (2003); Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003); Pullig, Maxham y Hair (2002); Yilmaz y Hunt (2001); Zineldin y Jonsson (2000); Young-Ybarra y Wiersema (1999); Morgan y Hunt (1994)                                                                                                                       |
| Ruptura contrato psicológico | Bal et al. (2008); Deery, Iverson y Walsh (2006); Pugh, Skarlicki y Passell (2003); Chrobot-Mason (2003); George (2003); Jonson y O'Leary-Kelly (2003); Feldman, Leana y Bolino (2002); Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino (2002); Coyle-Shapiro (2002); Kickul (2001); Robinson (1996); Robinson y Morrison (1995); Robinson y Rousseau (1994)                                                               |
| Empowerment psicológico      | Ergenelli, Ari y Metin (2007); Moya y Henkin (2006); Kang et al. (2005); Tzafrir et al. (2004); Kang et al. (2004); Melhen y Jordan (2004); Laschinger, Finegan y Shamian (2001); Gomez y Rosen (2001); Conger, Kanungo y Menon (2000); Koberg, Senjem y Goodman (1999); Spreitzer, de Janasz y Quin (1999); Spreitzer y Mishra (1999); Spreitzer (1996); Anderson y Weitz (1989)                              |

Fuente: elaboración propia.

consecuencia de la aplicación de varios criterios. En primer lugar, son escasos los trabajos que analizan estos mismos factores en contextos de intercambio social. La idea de que su funcionamiento sea diferente en contextos sociales nos conduce a comprobar su comportamiento en un contexto de esta naturaleza. En segundo lugar, estos factores exigen altas valoraciones de las 4 dimensiones que definen una relación de intercambio social, a saber: nivel de confianza, riesgo de la inversión, duración y naturaleza de lo intercambiado (Shore et al., 2006). Finalmente, la frecuencia con la que dichos factores son citados en la literatura contribuye a justificar su selección y análisis (tabla 1).

#### Justicia distributiva

La justicia distributiva describe la equidad con la que los empleados perciben que son tratados en la organización (Camerman, Cropanzano y Vanderverghe, 2007). Siguiendo la teoría de la equidad de Adams (1965), el empleado establece una relación entre lo que aporta (input) a la organización y lo que recibe (output) de esta como contraprestación. Comparando este ratio (input/output) con el de otros empleados de similares características laborales, percibirá que existe justicia distributiva cuando dicho ratio sea similar al de estas personas de referencia. Este análisis, realizado desde una perspectiva de relación de empleo, es igualmente aplicable a la relación supervisor-supervisado, pues las consecuencias de ambas formas de relación están altamente correlacionadas (Camerman et al., 2007).

El examen de los artículos que estudian «justicia» en los contextos organizativos de intercambio económico pone de manifiesto que la naturaleza económico-financiera de lo que se intercambia, la concreción de los tiempos en que dicho intercambio debe producirse y el restringir la relación a lo estrictamente profesional

facilita al supervisado la interpretación del ratio input/output (justicia distributiva) respecto del de las personas de referencia y su posterior comparación. En un contexto de intercambio económico, el supervisado puede percibir con claridad si recibe o no por parte del supervisor un trato justo y equitativo en la distribución de los recursos (Camerman et al., 2007; Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Pillai, Williams y Tan, 2001).

En cambio, en los contextos sociales lo que se intercambia no es tan concreto ni en tiempo ni en lugar. La relación se basa en conceptos difícilmente cuantificables, como la identidad compartida y el sentido de la lealtad (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000). El tiempo en que las obligaciones y los derechos contraídos deben cumplirse es largo e indeterminado. Esta duración de la relación conlleva a realizar inversiones de naturaleza socio-emocional (intangibles) debido a que los lazos interpersonales se estrechan con el paso del tiempo. Bajo estas circunstancias, al supervisado le resulta más difícil establecer una relación (input/output) entre lo que aporta y lo que recibe del supervisor, e igualmente difuso le resulta imaginar comparaciones con otros supervisados.

En definitiva, parece que la justicia distributiva no es tan claramente aplicable a la generación de confianza como lo es en los contextos económicos. Así, en el contexto social se plantea, en línea con el trabajo de Konovsky y Pugh (1994), que el supervisado no dispone de elementos de juicio concretos como para establecer una relación input/output y compararla con la de otras personas de referencia. Por tanto, proponemos como hipótesis que:

**H1.** En el contexto social, la justicia distributiva no es un antecedente del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

#### Valores compartidos

Los valores son motivaciones y principios personales a través de los cuales una persona vive y se comporta (Schwartz, 1999; Elizur, Borg, Hunt y Magyari Beck, 1991). Para Schwartz (1999), los valores humanos constituyen representaciones de necesidades biológicas y sociales que las personas aplican para alcanzar el bienestar. Los valores compartidos son creencias, necesidades, metas, criterios de elección de metas, comportamientos y preferencias que se desarrollan y transmiten a través de la cultura, la sociedad y la personalidad (Fields, 2002; Dose, 1997; Froelich y Kotte, 1991). Por otra parte, Enz (1988) define los valores organizativos como aquellas creencias que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización.

En los contextos de intercambio económico existe una asociación positiva entre los valores compartidos y la confianza establecida entre el supervisado y el supervisor. Así, Morgan y Hunt (1994) y Yilmaz y Hunt (2001) han observado que la confianza existente entre 2 personas depende, en gran medida, del grado y de la forma en que ambas comparten sus valores. Jones y George (1998) argumentan que compartir valores es la mejor forma de generar confianza. Lewicki, McAllister y Bies (1998) piensan que para que se dé una relación de confianza es necesario que las partes posean intereses, metas, objetivos y valores comunes.

Proponemos que esta relación positiva entre el grado en que supervisor y supervisado comparten valores y el grado en que se genera confianza entre ellos es de general aplicación. Así, si supervisor y supervisado tienen un mismo concepto de cuáles son las «normas de comportamiento» que deben regir su relación en un contexto de intercambio social, la probabilidad de que la confianza fluya entre ellos se incrementa. En cambio, cuando existe diferencia de valores, la confianza tendrá más dificultades para fluir. En función de estos argumentos formulamos la segunda hipótesis.

**H2.** En el contexto social, cuanto mayor sea el grado en que supervisado y supervisor comparten valores, mayor será la probabilidad de que el supervisado confíe en su supervisor.

#### Ruptura del contrato psicológico

Todo contrato laboral que define una relación de dependencia supervisor-supervisado, además del contrato legal redactado en un documento escrito y basado en la normativa vigente, conlleva una parte implícita y recíproca de naturaleza psicológica (Robinson, 1996). Este aspecto del contrato es clave para comprender el papel que desempeña la confianza en la relación de intercambio que se establece entre el supervisor y su supervisado en el contexto organizativo.

Schein (1965) describe el contrato psicológico y su ruptura como un conjunto de expectativas, no escritas, acerca de lo que deben dar y recibir cada una de las partes de la relación. También se define como un proceso social que conduce a establecer un acuerdo tácito de expectativas mutuas (Conway y Briner, 2005). En las distintas definiciones parece existir coincidencia en señalar que se centra en promesas que las partes han intercambiado en las fases constitutivas del contrato, tal que su equilibrio y las consecuencias sobre el comportamiento de las partes dependerá del grado en que la persona percibe que se incumplen sus expectativas. Así, cuando el supervisado entiende que no ha obtenido lo que esperaba, se produce una ruptura de su contrato. El concepto «ruptura del contrato psicológico» hace referencia al grado en que las creencias y las expectativas sobre los derechos y obligaciones que los empleados (supervisado) consideran que la organización (supervisor) ha contraído respecto de ellos han resultado incumplidas (Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 2000).

En los contextos económicos, la ruptura del contrato tiene una influencia negativa sobre el comportamiento y la actitud de los supervisados (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 1995, 2000). Ello es debido a que, en estos contextos, las relaciones supervisor-supervisado se caracterizan por ser concretas en cuanto a lo que se intercambia, cómo y cuándo. El supervisado construye sus expectativas sobre esta base, tal que su cumplimiento o su ruptura son percibidos claramente. Así, cuando el supervisado percibe ruptura en su contrato psicológico tiende a desarrollar bajo rendimiento, menor satisfacción y confianza en su supervisor (Bal, Lange, Jansen y van der Velde, 2008; Chrobot-Mason, 2003).

En cambio, dadas las características que definen la relación supervisor-supervisado en los contextos de intercambio social, entendemos que las relaciones señaladas no se dan igualmente. En el contexto social, la distancia entre el contrato formal y el psicológico aumenta. Lo que se intercambia no es concreto, ni tampoco lo es el momento en que dicho intercambio tiene lugar, lo cual se traduce en una mayor dificultad del supervisado para percibir incumplimiento en sus expectativas. Esta ambigüedad modera su respuesta ante la ruptura (incumplimiento) y, por tanto, su influencia sobre su actitud se difumina. Así pues, dado que en el contexto del intercambio social al supervisado le es complejo percibir si sus expectativas respecto del supervisor se han incumplido, proponemos que la ruptura del contrato psicológico no influye sobre el nivel de confianza del supervisado.

**H3.** En el contexto social, la ruptura del contrato psicológico no es un antecedente del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

#### Empowerment psicológico

El *empowerment* es una técnica de motivación a través de la cual el supervisor proporciona a los empleados autoridad, poder y control sobre los recursos con el objetivo de incrementar el desempeño individual y organizativo (Niehoff, Moorman y Blakely, 2001; Spreitzer, 1995; Conger y Kanungo, 1988). Sin embargo, para que esta práctica ejerza los efectos motivacionales deseados no

basta con aplicar *empowerment*, sino que también es necesario que las personas a las que les es aplicado sean conscientes de ello (Conger y Kanungo, 1988).

El enfoque cognitivo del *empowerment* recoge esta idea, ya que el *empowerment* psicológico se construye sobre las percepciones de los empleados acerca del grado en que perciben como reales las prácticas de *empowerment* que les han sido aplicadas (Spreitzer, 1995).

Los trabajos que analizan la relación *empowerment*-confianza en contextos de intercambio económico concluyen que cuando el líder proporciona *empowerment*, si así lo percibe el subordinado, en virtud de las relaciones de reciprocidad, este reacciona positivamente mostrando actitudes positivas como la confianza. En este sentido, Tzafrir, Harel, Baruch y Dolan (2004) concluyen que si el supervisor proporciona *empowerment* genera la confianza del supervisado. Igualmente, Moye y Henkin (2006) encuentran que los supervisados que se sienten «*empowered*» en su entorno de trabajo tienden a mostrar altos niveles de confianza en sus supervisores.

Sin embargo, aplicar prácticas de *empowerment* en los contextos sociales es diferente que aplicarlas en contextos económicos. Ello es debido a que en los contextos económicos las barreras jerárquicas (supervisor-supervisado) están claramente establecidas, tal que cuando el supervisor decide romperlas, para proporcionar *empowerment*, el supervisado las reconoce fácilmente. En cambio, dada la ambigüedad que caracteriza los contextos de intercambio social en cuanto a lo que se intercambia, cómo y cuándo, las barreras jerárquicas (líder-subordinado) y su ruptura son más difusas y difíciles de reconocer. Los aspectos sobre los cuales el supervisor puede aplicar *empowerment* al supervisado son escasos e igualmente difusos, tal que si el supervisor decide aplicar *empowerment*, el supervisado tendrá dificultades para percibir tal actividad. En otras palabras, en el contexto de intercambio social, cuando el supervisor proporciona *empowerment*, el supervisado tiene problemas para percibir significado en aquello que hace, sentirse competente para hacerlo, autónomo para organizar su trabajo e influyente en su organización (impacto). Por tanto, en contextos de intercambio social el *empowerment* psicológico no tiene por qué influir en el nivel de confianza del supervisado. En base a estos argumentos, formulamos la cuarta hipótesis.

**H4.** En el contexto social, las dimensiones del *empowerment* psicológico, significado, competencia, autonomía e impacto no son antecedentes del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

## Metodología

### Ámbito del estudio, población y muestra

Para testar las hipótesis formuladas, analizamos la relación supervisor-supervisado (ambos profesores) en el contexto de la universidad pública española (UPE). Las características de este contexto organizativo lo hacen especialmente interesante para examinar el fenómeno de la confianza. La estabilidad retributiva y de empleo, así como el alto grado de autonomía con el que los profesores ejercen su actividad docente-investigadora, dificultan al supervisor la aplicación de incentivos y control para influir sobre el comportamiento de estos profesores a los que supervisa. Asimismo, las obligaciones y los derechos que definen la relación entre el supervisor y el supervisado no están especificados en ningún contrato formal por ser difusos y difícilmente cuantificables. El éxito de esta relación va a depender en gran medida de la buena voluntad y de la predisposición de las partes a adoptar posiciones de vulnerabilidad, riesgo y dependencia, que son las características que Rousseau et al. (1998) definen como las condiciones necesarias para que una relación de confianza tenga lugar.

**Tabla 2**

Ficha técnica de la investigación

|                              |                                                                                                                          |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universo                     | Relación interpersonal de dependencia                                                                                    |
| Ámbito                       | Nacional                                                                                                                 |
| Población objetivo           | Profesores las áreas de organización, economía financiera y contabilidad, y comercialización e investigación de mercados |
| Muestra total                | n = 519 observaciones                                                                                                    |
| Error muestral               | ± 4,071%                                                                                                                 |
| Tasa de respuesta total      | 17,82%                                                                                                                   |
| Tasa de respuestas válidas   | 14,64%                                                                                                                   |
| Nivel de confianza           | 95,5%                                                                                                                    |
| Método de obtención de datos | Encuesta electrónica                                                                                                     |
| Fecha del trabajo de campo   | Junio 2005-octubre 2005                                                                                                  |

Fuente: elaboración propia.

La población objetivo de la investigación está constituida por el personal docente-investigador adscrito a las áreas de organización, economía financiera y contabilidad, y comercialización e investigación de mercados de todas las universidades públicas españolas. Para generar esta población e información acerca de ella, utilizamos las páginas web de las universidades, y especialmente las de los diferentes departamentos. La población, es decir, el número de profesores obtenido adscritos a dichas áreas en el periodo en el que se realizó la investigación, fue de 4.290.

Para la obtención de datos se remitió a la población objetivo un cuestionario mediante correo electrónico, ordinario y formulario online. De los correos enviados llegaron a su destino 3.545, obteniendo 632 respuestas (ratio de respuesta sobre envío: 17,82%). De los 632 cuestionarios recibidos se eliminaron 113 por diversas razones: 43 fueron descartados por falta de información; 15 fueron eliminados por estar cumplimentados erróneamente; 21 fueron eliminados por no pertenecer al mundo académico sino al administrativo, y finalmente 34 porque los cuestionarios fueron cumplimentados por profesores adscritos a otras áreas distintas a las consideradas. La muestra final fue de 519 respuestas válidas (ratio de respuestas sobre casos válidos: 14,64%). La tabla 2 muestra la ficha técnica de la investigación.

### Medición de las variables

Todas las variables objeto de investigación fueron medidas a través de escalas multi-ítem ya utilizadas y validadas en estudios previos. La descripción de los ítems, las referencias y el alfa de Cronbach asociado a cada subescala se muestran en el anexo A. Todos los ítems fueron medidos a través de escalas tipo Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

#### Variable dependiente: confianza

Para medir la confianza se utilizó la escala elaborada por Tzafrir y Dolan (2004). Con su aplicación pretendemos evaluar el grado en que el profesor supervisado confía en el comportamiento del profesor supervisor.

#### Variables independientes

Para medir el grado en que el profesor supervisado percibe justicia y equidad en el reparto de los recursos sobre los cuales su supervisor tiene potestad (justicia distributiva) utilizamos la escala desarrollada por Niehoff y Moorman (1993). La escala de Cable y Judge (1996) fue empleada para valorar en qué medida el profesor supervisado percibe que sus valores (valores compartidos) coinciden con los del supervisor. Para medir el grado en que el profesor supervisado percibe que su contrato psicológico ha sido quebrantado (ruptura del contrato psicológico) utilizamos la escala de Robinson y Morrison (2000). Para medir el *empowerment* usamos la clásica escala desarrollada por Spreitzer (1995).

**Tabla 3**

Media, desviación típica y correlaciones entre los factores

|                              | M    | DT   | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8 |
|------------------------------|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Justicia distributiva        | 4,55 | 2,90 | 1       |         |         |         |         |         |         |   |
| Valores compartidos          | 4,16 | 3,21 | 0,31*** | 1       |         |         |         |         |         |   |
| Ruptura contrato psicológico | 3,33 | 3,85 | 0,44*** | 0,67*** | 1       |         |         |         |         |   |
| Significado                  | 6,28 | 2,33 | 0,35*** | 0,32*** | 0,29*** | 1       |         |         |         |   |
| Competencia                  | 6,15 | 3,13 | 0,14*** | 0,10**  | 0,08†   | 0,69*** | 1       |         |         |   |
| Autodeterminación            | 5,94 | 2,82 | 0,34*** | 0,13*** | 0,25*** | 0,37*** | 0,29*** | 1       |         |   |
| Impacto                      | 3,35 | 3,45 | 0,32*** | 0,51*** | 0,45*** | 0,34*** | 0,21*** | 0,39*** | 1       |   |
| Confianza                    | 4,83 | 3,74 | 0,45*** | 0,52*** | 0,58*** | 0,39*** | 0,14*** | 0,29*** | 0,36*** | 1 |

† &lt; 0,1; \*\*p &lt; 0,01; \*\*\*p &lt; 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Este autor, basándose en [Thomas y Velthouse \(1990\)](#), descompone el constructo en 4 dimensiones: significación, competencia, autodeterminación e impacto. La *significación* pretende medir el grado en que el profesor supervisado percibe que la actividad laboral que lleva a cabo tiene significado, en función de sus creencias y valores. La *competencia* mide el grado en que el supervisado entiende disponer de las capacidades necesarias para llevar a cabo su actividad. La *autodeterminación* hace referencia al grado en que percibe autonomía para organizar su trabajo. Finalmente, el *impacto* mide el grado en que supone que, con su actividad, es capaz de influir sobre los resultados organizativos.

#### Variables de control

Las variables de control que se han tenido en cuenta son de naturaleza individual, tales como la antigüedad en la universidad, la categoría profesional y el género. Para medir *antigüedad* en la universidad se establecieron 5 intervalos de tiempo, a saber, menos de un año, uno y 2 años, 3 y 5, 6 y 10 y, finalmente, más de 10. Para la *categoría* se generó una variable dummy entre funcionario (1) y no funcionario (0). Igualmente se hizo para la variable *sexo*, distinguiendo entre hombre (1) y mujer (0).

#### Análisis y resultados

##### Validación y fiabilidad de las escalas

Diversos procedimientos estadísticos fueron aplicados para evaluar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez (convergente y discriminante) de las escalas de medida. Para determinar la dimensionalidad de las escalas y subescalas se estima un análisis factorial confirmatorio (AFC) de forma independiente para cada factor. En la estimación de los modelos se utilizó el programa estadístico EQS 6.1. Posteriormente, correlacionando entre sí cada uno de los factores obtenidos, se estima el modelo de medida, el cual presenta un ajuste adecuado a los datos, como muestran los índices

de bondad del ajuste ( $\chi^2 = 151,735$ ;  $df = 124$ ;  $p = 0,04587$ ; BB-NFI = 0,972; BB-NNFI = 0,993; CFI = 0,995; GFI = 0,964; AGFI = 0,945; RMSEA = 0,021). Asimismo, todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,7 ([Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999](#)). La [tabla 3](#) recoge la media, la desviación típica y las correlaciones establecidas entre los diferentes factores que conforman el modelo de medida estimado.

Como se puede ver, hay algunas correlaciones mayores que 0,5. Esto podría suponer un problema de multicolinealidad entre las variables independientes consideradas. Para testar este problema de multicolinealidad nos basamos en 2 índices: el índice de condición y el factor de inflación de la varianza (FIV). En el modelo de regresión realizado se incluyeron estos índices, estando ambos dentro de los límites considerados aceptables (índice de condición < 14 y VIF < 3) ([Belsley, Kuh y Welsch, 1980](#)).

Para comprobar la posible existencia de problemas de la varianza del método común se aplica el test de un factor de Harman ([Podsakoff y Organ, 1986](#)). El ajuste del modelo de un factor ( $\chi^2 = 2.863,2038$ ;  $df = 152$ ;  $p = 0,00$ ; BB-NFI = 0,479; BB-NNFI = 0,427; CFI = 0,491; GFI = 0,566; AGFI = 0,457; RMSEA = 0,186) indica que no existen problemas de varianza del método común, al rechazarse dicho modelo.

La información contenida en la [tabla 4](#) permite comprobar la fiabilidad y la validez convergente y discriminante de las escalas.

La fiabilidad de las escalas fue evaluada mediante el cálculo del índice de fiabilidad compuesta (FC) ([Fornell y Larcker, 1981](#)). La [tabla 4](#) muestra que tanto la confianza como sus antecedentes muestran índices de FC mayores o iguales que 0,7. Por último, la validez convergente y discriminante de las escalas fue evaluada mediante el cálculo de la varianza extraída media (VEM). La [tabla 4](#) muestra que todas las escalas de medida presentan una VEM mayor o igual que 0,5, lo que indica la existencia de validez convergente. Asimismo, la VEM es, para todas las escalas, superior al cuadrado de las correlaciones existentes entre cada par de factores, indicando la existencia de validez discriminante ([Fornell y Larcker, 1981](#)).

**Tabla 4**

Varianza extraída media (VEM), correlaciones al cuadrado entre los factores y fiabilidad compuesta (FC)

| VEM                             | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. Justicia distributiva        | 0,69 |      |      |      |      |      |      |      |
| 2. Valores compartidos          | 0,09 | 0,77 |      |      |      |      |      |      |
| 3. Ruptura contrato psicológico | 0,19 | 0,45 | 0,75 |      |      |      |      |      |
| 4. Significado                  | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 0,64 |      |      |      |      |
| 5. Competencia                  | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,48 | 0,74 |      |      |      |
| 6. Autodeterminación            | 0,12 | 0,01 | 0,06 | 0,14 | 0,08 | 0,75 |      |      |
| 7. Impacto                      | 0,10 | 0,26 | 0,20 | 0,11 | 0,04 | 0,15 | 0,74 |      |
| 8. Confianza                    | 0,20 | 0,27 | 0,33 | 0,15 | 0,02 | 0,08 | 0,13 | 0,74 |
| FC                              | 0,81 | 0,87 | 0,92 | 0,74 | 0,81 | 0,76 | 0,70 | 0,93 |

La varianza extraída media asociada a cada factor figura en la diagonal de la matriz. La fiabilidad compuesta asociada a cada factor figura en la última fila. El resto de cifras se corresponde con las correlaciones al cuadrado existentes entre los factores.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5**

Resultados del análisis de regresión (hipótesis H1 a H4)

| Variable dependiente             | Modelo 1<br>Confianza<br>(variables control) | Modelo 2<br>Confianza (H1, H2,<br>H3 y H4) |
|----------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Constante                        | 0,656**                                      | 0,43*                                      |
| Antigüedad en la universidad     | -0,182**                                     | -0,08†                                     |
| Género                           | -0,028                                       | -0,02                                      |
| Categoría                        | 0,107†                                       | -0,04                                      |
| Justicia distributiva            |                                              | 0,16***                                    |
| Valores compartidos              |                                              | 0,19***                                    |
| Ruptura del contrato psicológico |                                              | -0,26***                                   |
| Significado                      |                                              | 0,14***                                    |
| Competencia                      |                                              | -0,07†                                     |
| Autodeterminación                |                                              | 0,10**                                     |
| Impacto                          |                                              | 0,07                                       |
| R <sup>2</sup>                   | 0,02                                         | 0,40                                       |
| R <sup>2</sup> corregido         | 0,014                                        | 0,39                                       |
| F                                | 3,441*                                       | 34,07***                                   |
| Δ R <sup>2</sup>                 |                                              | 0,38                                       |
| Δ F                              |                                              | 48,47***                                   |

† p &lt; 0,1; \* p &lt; 0,05; \*\* p &lt; 0,01; \*\*\* p &lt; 0,001.

Fuente: elaboración propia.

### Resultados del contraste de hipótesis

Para testar las hipótesis se realizó un análisis de regresión múltiple. Los resultados obtenidos (tabla 5) ponen de manifiesto que las variables justicia distributiva ( $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,001$ ), valores compartidos ( $\beta = 0,194$ ;  $p < 0,001$ ), ruptura del contrato psicológico ( $\beta = -0,264$ ;  $p < 0,001$ ) se relacionan significativamente con la variable dependiente. Ello supone apoyo para la hipótesis H2 pero no para las hipótesis H1 y H3. En cuanto al *empowerment* psicológico, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las dimensiones el significado ( $\beta = 0,147$ ;  $p < 0,001$ ) y autodeterminación ( $\beta = 0,108$ ;  $p < 0,01$ ) influyen positiva y significativamente sobre la confianza, mientras que las dimensiones competencia ( $\beta = 0,074$ ;  $p < 0,1$ ) e impacto ( $\beta = 0,073$ , no significativa) no ejercen influencia sobre la confianza. Estos resultados proporcionan apoyo parcial a la hipótesis H4. El modelo presenta buen ajuste, tal y como se deduce del valor de la R<sup>2</sup> ajustado (39% capacidad explicativa) y del estadístico F (34,07\*\*\*). Respecto de las variables de control, únicamente la «antigüedad» se muestra relacionada con la confianza, aunque con un nivel de significación del 90%.

### Discusión

Este trabajo pretendía examinar las relaciones de confianza supervisor-supervisado contrastando si las variables que en la literatura previa han sido identificadas como antecedentes de la confianza en contextos de intercambio económico también son relevantes para explicar la confianza generada en el supervisado en un contexto organizativo de intercambio social.

Una primera conclusión que se extrae del análisis realizado es que los factores generadores de confianza en contextos de intercambio económico (justicia distributiva y valores compartidos) son igualmente útiles cuando son aplicados a un contexto social como el de la universidad pública española (UPE). Asimismo, la ruptura del contrato psicológico disminuye esa confianza en uno y otro contexto. Para el caso del *empowerment* psicológico los resultados ponen de manifiesto que las dimensiones significado y autodeterminación son factores generadores de la confianza, mientras que el impacto y la competencia no ejercen tal papel.

Así pues, la evidencia obtenida sugiere que, en línea con lo que plantea la literatura, si en la UPE el profesor supervisor distribuye los recursos entre los profesores a los que supervisa con

equidad (justicia distributiva) y comparte ideas y valores con el supervisado (valores compartidos), este depositará su confianza en su supervisor. Asimismo se concluye que cuando el supervisado perciba que el supervisor incumple lo pactado disminuirá su confianza en aquel (ruptura del contrato psicológico). En cambio, respecto del *empowerment* los resultados muestran ciertas diferencias en relación con los obtenidos por otros autores. En el contexto de la universidad, solo las dimensiones del *empowerment* significado y autodeterminación guardan una relación positiva con la confianza. En línea con los resultados obtenidos por Moye y Henkin (2006), en el presente trabajo el profesor supervisor genera la confianza del supervisado cuando le proporcione autonomía para investigar y enseñar, y un clima de trabajo en el que sienta que su actividad tiene sentido y significado por y para sí mismo. Sin embargo, las dimensiones competencia e impacto no ejercen efecto significativo sobre la confianza. Es decir, el hecho de que el supervisor proporcione al supervisado las bases para que este pueda percibirse a sí mismo «capaz» e influyente (impacto) sobre los resultados organizativos no se traduce en mayores niveles de confianza del supervisado en el supervisor. Este resultado cuestiona la consideración del *empowerment* como un verdadero antecedente de la confianza, a diferencia de lo que otros trabajos plantean.

En definitiva, parece que los resultados obtenidos sugieren que las variables analizadas también son factores adecuados para generar confianza en contextos de intercambio social. No obstante, en la literatura existen posiciones teóricas que promueven lo contrario, otorgando un rol clave al contexto. Así, Mayer et al. (1995) y Schoorman et al. (2007) consideran que el contexto debería jugar un papel diferenciador tanto en los factores generadores de la confianza como en sus consecuencias. Ello es debido a que el contexto influye sobre los rasgos que definen la propia relación de intercambio (el grado en que se comparte la información y el poder, la naturaleza de lo intercambiado, la percepción de riesgo asumido, las alternativas disponibles para el que confía, etc.), lo que crea, a su vez, diferencias en la forma de generar confianza en uno y otro contexto. Así, por ejemplo, la relación de dependencia del supervisado respecto del supervisor en un contexto de intercambio económico (p. ej., una empresa privada) es más concreta que la establecida en un contexto social (p. ej., la universidad pública), dado que en el primero el supervisor dispone de mecanismos directos para controlar el comportamiento del supervisado (incentivos económicos, como sistemas de retribuciones variables o incluso la propia rescisión del contrato laboral) no disponibles habitualmente en contextos sociales, y desde luego no disponibles en el contexto de la UPE. Del mismo modo, las asimetrías de poder y de información están más claramente definidas en los contextos económicos, ya que habitualmente el bien que se intercambia es más concreto y susceptible de valoración económica (Sarapito et al., 2004). Por el contrario, en la universidad, y dado el carácter social de la relación supervisor-supervisado, existe una gran ambigüedad acerca de lo intercambiado y de su valoración económica.

Sin embargo, y aunque los argumentos anteriores sugieren que los factores generadores de la confianza del supervisado en contextos de intercambio económico y social debieran ser diferentes, existen 2 razones que permiten justificar los resultados obtenidos: el ámbito de aplicación y su importancia relativa.

El ámbito de aplicación hace referencia los aspectos sobre los cuales se aplican los diferentes factores generadores de confianza. Aunque estos factores puedan ser los mismos en los contextos de intercambio económico y social, los elementos sobre los que se aplican son distintos. Por ejemplo, la *justicia distributiva* generará confianza en ambos contextos de intercambio, pero mientras que en los contextos económicos el supervisor puede aplicar dicha justicia distributiva a través de sistemas de incentivos económicos o sobre la rescisión o no de la relación de empleo, en la universidad

la justicia distributiva se ejerce a través de otros mecanismos como son la distribución de recursos para la investigación o de asignación de créditos docentes entre los profesores supervisados. Por tanto, si bien es verdad que el supervisor en ningún caso podrá rescindir el contrato del supervisado o modificar su retribución, sí puede influir sobre otros aspectos (ámbito de aplicación) que justifican la justicia distributiva como antecedente de la confianza en la relación supervisor-supervisado. El mismo argumento es aplicable al resto de los factores generadores de la confianza. Así, en ambos contextos los valores compartidos generan confianza, pero en un contexto económico primarán un conjunto de valores (p. ej., la retribución monetaria) que serán distintos a los que prevalecen en la universidad (p. ej., el aprendizaje). Asimismo, las expectativas generadas que definen el contrato psicológico serán diferentes en uno y otro contexto, pero su ruptura incidirá igualmente sobre la confianza. Finalmente, tanto en la universidad como en cualquier otro contexto económico, sentirse «empowered» genera confianza. La diferencia estriba en los ámbitos del trabajo sobre los cuales se proporciona autonomía y significado, los cuales variarán entre contextos.

Además de la diferencia señalada respecto del ámbito de aplicación, la importancia relativa de los factores generadores de confianza también diferiría entre contextos económicos y sociales. Así, en contextos organizativos en los que tanto las condiciones de intercambio como lo intercambiado estén perfectamente definidos, incluso por contrato, la importancia de la justicia distributiva y de la ruptura del contrato psicológico será menor que la de otros factores generadores de confianza, como proporcionar *empowerment* o compartir valores, ya que los primeros están fiscalizadas por el propio contrato. Los trabajos de Wong, Ngo y Wong (2006) y de Aryee et al. (2002) parecen apoyar esta idea argumentando que, en el contexto social, la dimensión distributiva de la justicia tiene diferente importancia que en el contexto de intercambio económico.

La discusión anterior pone de manifiesto la existencia de limitaciones en el trabajo, que a su vez pueden servir de orientación para llevar a cabo nueva investigación. En primer lugar, se examinan solo 4 antecedentes de la confianza. Si bien es verdad que los señalados como habituales se justifican con los trabajos publicados, también es verdad que se podrían haber considerado otros factores que aun siendo menos frecuentes, han sido igualmente citados en la literatura. Tal es el caso de factores culturales (Huff y Kelley, 2003), mecanismos de sanción (Hagen y Choe, 1998), el control (Costa y Bijlsma-Frankema, 2007), el riesgo percibido (Das y Teng, 2001), la vulnerabilidad (McEvily, Perrone y Zaheer, 2003), la reputación (Mora, Montoro y Guerras, 2004), la transparencia en la comunicación (Lines, Selar, Epedal y Johansen, 2005), etc. Formaría parte de una nueva investigación medir y testar diferentes factores a los considerados en este trabajo para avanzar en la comprensión de la generación de confianza en los diferentes contextos. Una segunda limitación del trabajo se deduce de la utilización de una única fuente de información. Este problema del sesgo común se resuelve a través del test de un factor de Harman. Además, debido a que los datos fueron obtenidos de autoinformes que provienen de percepciones subjetivas de los profesores, también puede estar presente el sesgo de deseabilidad social (Podsakoff y Organ, 1986). Sin embargo, el hecho de asegurar confidencialidad, globalidad y anonimato permite reducir el sesgo incluso en respuestas relacionadas con temas sensibles (Konrad y Linnehan, 1995). Una tercera limitación proviene de la naturaleza transversal de la investigación, especialmente por el carácter dinámico de las variables analizadas, que requeriría un diseño de estudio longitudinal. El análisis transversal conduce a interpretar los resultados con cierta cautela, puesto que plantear una asociación entre variables con esta perspectiva estática impide asegurar el sentido de la relación.

A partir de las limitaciones anteriores se plantean nuevas líneas de investigación orientadas tanto a la comparación de la importancia relativa de los antecedentes de la confianza en contextos diferentes, como a la evaluación de la importancia relativa de la confianza en diferentes contextos de intercambio y en relación con los mecanismos de control e incentivos disponibles. Asimismo, proponer y testar variables diferentes de las señaladas como antecedentes de confianza en contextos de intercambio social y con diferentes niveles de análisis (p. ej., el interorganizativo) podría contribuir a explicar cómo generar confianza tanto en uno como en otro contexto. Respecto al *empowerment*, los resultados obtenidos y la evidencia disponible sugieren la necesidad de profundizar en las relaciones *empowerment*-confianza. Como diversos autores señalan, el *empowerment* supone adoptar una posición de riesgo frente al supervisado, dado que implica asumir un posible uso ineficiente de los recursos o incluso un comportamiento oportunista (Donaldson, 1990; Pfeffer, 1994; Arrow, 1985). En estas circunstancias, el supervisor únicamente será propenso a aplicar prácticas de *empowerment* a los empleados que le generen confianza, estableciéndose, tal y como sugieren McKnight y Chervany (1996), una relación de reciprocidad. Esta relación consiste en que el supervisor proporcionará *empowerment* a los supervisados que le generan confianza, y estos, a su vez, depositarán su confianza sobre el supervisor que les proporcione *empowerment*. Analizar estas relaciones de reciprocidad constituye una interesante línea de investigación para evaluar la adecuación del *empowerment* como mecanismo generador de confianza. Finalmente, proporcionar una perspectiva longitudinal al análisis podría contribuir a soportar con mayor solidez la causalidad de las relaciones entre las variables.

Por último, este trabajo sugiere también algunas implicaciones para la práctica. A pesar de que los últimos cambios institucionales que se han producido en la universidad fomentan la independencia de la carrera académica del profesor supervisado, en líneas generales este sigue percibiendo que su carrera depende en cierto grado del apoyo del supervisor. El supervisado atribuye en parte al supervisor el poder de gestionar su carrera académica y, por tanto, el poder de controlar e incentivarle a través de los diversos mecanismos que la dinámica académica proporciona. Esta percepción del supervisado contribuye a comprender las relaciones supervisor-supervisado en la universidad como un contexto organizativo económico a la vez que social, lo cual podría justificar los resultados obtenidos. Así pues, y dado que vivimos en un mundo de percepciones, en la universidad el supervisor podrá obtener la confianza del profesor supervisado desempeñando un comportamiento basado en la justa distribución de los recursos sobre los que tiene potestad, mostrando valores que practica y comparte con el supervisado, cumpliendo con las expectativas percibidas por el supervisado, y proporcionando un clima de trabajo que facilite al supervisado sentir que dispone de la autonomía necesaria para desempeñar su actividad docente-investigadora tal que esta tenga significado y sentido por sí misma.

#### ANEXO A. Escalas: autor, indicadores y $\alpha$ de Cronbach asociado a cada factor

|      | Ruptura del contrato psicológico (RCP)<br>(Robinson y Morrison, 2000)         | $\alpha = 0,881$ |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| RCP1 | Mi supervisor ha cumplido sus promesas desde que me incorporé al departamento |                  |
| RCP2 | Mi supervisor se esfuerza en cumplir sus promesas                             |                  |
| RCP3 | He recibido todo lo que se me prometió, a cambio de mis aportaciones          |                  |

|      |                                                                                                                                      |                  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| RCP4 | Mi supervisor cumple sus promesas, aunque yo no lo haga<br><b>Justicia organizativa distributiva (JOD)</b> (Niehoff y Moorman, 1993) | $\alpha = 0,875$ |
| JOD1 | Mi programa de trabajo es justo                                                                                                      |                  |
| JOD2 | Pienso que mi nivel de salario es justo                                                                                              |                  |
| JOD3 | Considero que mi carga de trabajo es justa                                                                                           |                  |
| JOD4 | En global, las recompensas que recibo aquí son justas                                                                                |                  |
| JOD5 | Siento que las responsabilidades de mi trabajo son justas<br><b>Empowerment (E)</b> (Spreitzer, 1995)                                |                  |
| ES1  | Mi trabajo es personalmente importante para mí                                                                                       | $\alpha = 0,753$ |
| ES2  | Me siento realizado con mi trabajo<br><b>Competencia (C)</b>                                                                         | $\alpha = 0,827$ |
| EC1  | Confío en mis habilidades para hacer mi trabajo                                                                                      |                  |
| EC2  | Tengo seguridad en mis habilidades para desempeñar mi trabajo                                                                        |                  |
| EC3  | Domino las habilidades necesarias para la ejecución de mi trabajo<br><b>Autodeterminación (A)</b>                                    | $\alpha = 0,920$ |
| EA1  | Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo                                                                                |                  |
| EA2  | Puedo decidir por mí mismo cómo desarrollar mi trabajo                                                                               |                  |
| EA3  | Puedo ejercer mi trabajo con independencia y libertad<br><b>Impacto (I)</b>                                                          | $\alpha = 0,717$ |
| EI1  | Mi trabajo es importante para mi departamento                                                                                        |                  |
| EI2  | Tengo control sobre lo que ocurre en mi departamento                                                                                 |                  |
| EI3  | Mi opinión tiene influencia en mi departamento<br><b>Valores compartidos (VC)</b> (Cable y Judge, 1996)                              | $\alpha = 0,903$ |
| VC1  | Mis valores se ajustan a los del supervisor                                                                                          |                  |
| VC2  | Mis valores coinciden con los de mis compañeros de trabajo                                                                           |                  |
| VC3  | Los valores y la personalidad del supervisor reflejan los míos propios<br><b>Confianza (C)</b> (Tzafir y Dolan, 2004)                | $\alpha = 0,686$ |
| CA1  | Mis necesidades y deseos son importantes para el supervisor                                                                          |                  |
| CA2  | El supervisor me ayuda si tengo dificultades con mi trabajo                                                                          |                  |
| CA3  | Él/ella no haría nada intencionadamente para dañar a este departamento                                                               |                  |
| CA4  | Es abierto/a y franco/a conmigo                                                                                                      |                  |
| CA5  | Pienso que mis compañeros persiguen triunfar a costa de los demás<br><b>Preocupación/interés (P)</b>                                 | $\alpha = 0,934$ |
| CP1  | El supervisor mantendrá las promesas que me hizo                                                                                     |                  |
| CP2  | Realmente busca lo que es importante para los profesores a los que supervisa                                                         |                  |
| CP3  | Tiene conocimiento del trabajo que es necesario hacer                                                                                |                  |
| CP4  | Alcanza el éxito en las cosas que intenta conseguir                                                                                  |                  |
| CP5  | Está dispuesto a «perdonar y a olvidar» si cometo un error                                                                           |                  |
| CP6  | Es coherente en sus acciones y comportamientos<br><b>Fiabilidad (F)</b>                                                              | $\alpha = 0,915$ |
| CF1  | Existe coherencia entre lo que el supervisor dice y hace                                                                             |                  |
| CF2  | Resulta positivo compartir información con él/ella                                                                                   |                  |
| CF3  | La relaciones entre el supervisor y los profesores que supervisa son cordiales                                                       |                  |
| CF4  | Hace sacrificios personales por el grupo                                                                                             |                  |
| CF5  | Expresa sus opiniones sobre asuntos importantes                                                                                      |                  |

## Bibliografía

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2). New York: Academic Press.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310–323.
- Arrow, K. J. (1985). Maine and Texas. Economic history: A necessary though not sufficient condition for an economist. *American Economic Review*, 75, 320–323.
- Aryee, S., Budhwar, P. y Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 267–285.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. W. y van der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Becerra, M. y Gupta, A. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on 'trustor' and 'trustee' effects. *Organization Science*, 14, 32–44.
- Belsley, D. A., Kuh, E. y Welsch, R. E. (1980). *Regression Diagnostics*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Blau, P. M. (1982). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D. y Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 189–200.
- Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Tyler, T. y Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favourability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558–583.
- Cable, D. M. y Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 67, 294–311.
- Cameron, J., Cropanzano, R. y Vanderverghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organization Management*, 32, 176–207.
- Chawla, A. y Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 485–498.
- Chen, C., Chen, Y. y Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15, 200–209.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I. y Pitts, V. E. (2011). Social and economic exchanges with the organization: Do leader behaviors matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 442–461.
- Chrobot-Mason, D. (2003). Keeping the promise psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 22–45.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. y Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747–767.
- Conway, N. y Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Costa, A. C. y Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations new perspectives on the trust-control nexus. *Group & Organization Management*, 32, 392–406.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 927–946.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Das, T. y Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22, 251–284.
- Deery, S. J., Walsh, J. T. y Iverson, R. D. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 166–175.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15, 369–381.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. y Magyari Beck, I. (1991). The structure work values: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21–38.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 84–304.
- Ergeneli, A., Ari, G. y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 70, 41–49.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A. y van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51, 1053–1078.
- Feldman, D., Leana, C. y Bolino, M. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453–471.
- Fields, D. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. California: Sage.
- Folger, R. y Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382–390.
- Froelich, K. S. y Kotte, J. L. (1991). Measuring individual beliefs about organizational ethics. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 377–383.
- George, E. (2003). External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers attitudes. *Organization Science*, 14, 386–402.

- Gillespie, N. y Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Management Psychology*, 19, 588–607.
- Gomez, C. y Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26, 53–69.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Hagen, J. y Choe, S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, 23, 598–600.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed). Madrid: Prentice Hall.
- Huff, L. y Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14, 81–90.
- Jones, G. y George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Jonson, J. y O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 627–649.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S. y Lee, C. (2005). Investigating structural affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26, 301–310.
- Kang, I., Lee, S. y Choi, J. (2004). Using fuzzy cognitive map for the relationship management in airline service. *Expert System with Applications*, 26, 545–555.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39, 320–335.
- Koberg, C., Senjem, J. y Goodman, E. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24, 71–91.
- Konovsky, M. y Pugh, S. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Konrad, A. M. y Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practice? *Academy of Management Journal*, 38, 787–820.
- Korsgaard, M., Schweiger, D. y Sapienza, H. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Laschinger, H., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7–23.
- Lester, S., Turnley, W., Bloodgood, J. y Bolino, M. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 39–60.
- Lewicki, R., McAllister, D. y Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Lines, R., Selart, M., Epedal, B. y Johansen, S. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 221–245.
- Mahoney, T.A., Watson, M.R., 1993. Evolving modes of workforce governance: An evaluation. En B. E. Kaufman y M.N. Kleiner (Eds.), *Employee representation: Alternative and future directions*, 135–168. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.
- Martín, S. S., Gutiérrez, J. y Camarero, M. C. (2005). Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 31–60.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91–103.
- McKnight DH, Chervany NL (1996): The meanings of trust. University of Minnesota MIS Research Center Working Paper series, WP 96-04 [consultado Jul-Dic 2009]. Disponible en: <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>
- Melhen, Y. y Jordan, I. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26, 72–93.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviours across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 4, 205–214.
- Mishra, A. y Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567–588.
- Mora-Valentín, E. M., Montoro-Sánchez, A. y Guerras-Martín, L. A. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. *Research Policy*, 33, 17–40.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moye, M. J. y Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *The Journal of Management Development*, 25, 101–117.
- Mukherjee, A. y Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 5–15.
- Niehoff, B. y Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Niehoff, B., Moorman, R. y Blakely, G. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organization Management*, 26, 91–114.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillai, R., Schriesheim, A. y Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for a transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 933–987.
- Pillai, R., Williams, E. y Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favour of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12, 312–332.
- Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986). Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531–544.
- Pugh, D., Skarlicki, D. y Passell, B. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201–212.
- Pullig, C., Maxham, J. y Hair, J. (2002). Salesforce automation systems an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 55, 401–415.
- Robinson, R. y Morrison, E. (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 6, 289–298.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S. y Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 525–546.
- Robinson, S. y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245–259.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Sarapito, P., Chen, C. y Sapienza, H. (2004). The role of relational trust in bank-small firm relationships. *Academy of Management Journal*, 47, 400–410.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48, 23–47.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. y Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.
- Song, L. J., Tsui, A. S. y Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35, 56–93.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and violation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Spreitzer, G., de Janasz, S. y Quin, R. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 16–34.
- Spreitzer, G. y Mishra, A. (1999). Giving up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155–187.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 661–681.
- Tsui, A. y Wu, J. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44, 115–121.
- Tzafirir, S. y Dolan, S. (2004). Trust me. *Management Research*, 2, 115–132.
- Tzafirir, S., Harel, G., Baruch, Y. y Dolan, S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33, 628–647.
- Uhl-Bien, M. y Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511–532.
- Wat, D. y Shaffer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviours. *Personnel Review*, 34, 406–432.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548–577.
- Wong, Y., Ngo, H. y Wong, C. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344–355.

- Wong, Y., Ngo, H. y Wong, C. (2002). [Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures](#). *Journal of Managerial Psychology*, 17, 580–598.
- Yilmaz, C. y Hunt, S. (2001). [Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors](#). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 335–357.
- Young-Ybarra, C. y Wiersema, M. (1999). [Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory](#). *Organization Science*, 10, 439–459.
- Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. (1998). [Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance](#). *Organization Science*, 9, 141–159.