

RMC: Red Metodológica de Confianza*

Methodological Network of Trustfulness (MNT)

Luz Janeth Lozano Correa**

Rafael Ignacio Pérez Uribe***

Cómo citar este artículo: Lozano, L. J. & Pérez, R. I. (2022). RMC: Red Metodológica de Confianza. *Verba Iuris*, 18(48), 65-83. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.X.XXXX>

Resumen

Este artículo presenta los conceptos relacionados con el constructo “confianza” y su importancia para cohesionar los esfuerzos necesarios para obtener los objetivos organizacionales, principalmente cuando se trata de la relación entre la alta gerencia y sus inmediatos colaboradores. Para conceptualizar la confianza entre jefes y colaboradores se realizó una investigación entre los años 2017 y 2018 en 224 medianas empresas ubicadas en Bogotá, D.C. - Colombia, que permitió construir y formular la “Red Metodológica de Confianza (RMC)”, en la cual se caracterizan las “dimensiones, variables e

Fecha de Recepción: 10 de febrero de 2022 • Fecha de Aprobación: 15 de marzo de 2022

Reception date: February 10 of 2022 • Approval date: March 15 of 2022

- * Este artículo fue elaborado como resultado del proyecto de tesis doctoral: Dimensiones, variable e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá.
- ** Doctora en Administración de Empresas, magister en Gestión de Organizaciones, especialización en gerencia de recursos humanos, psicóloga. Correo: dir.maesth@usantotomas.edu.co - CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001217348 - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1669-5885> - Google académico: <https://scholar.google.es/citations?user=JAg3i00AAAAJ&hl=es>
- *** Doctor en ciencias empresariales, magister en estudios avanzados (DEA), magister en gestión de organizaciones, especialista en evaluación y construcción de indicadores de gestión, administrador de empresas, economista. Correo: rafael.perez@usantotomas.edu.co - CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000298808 - Google Académico: https://scholar.google.com/citations?user=UkPqJ_cAAAAJ&hl=es - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9924-6657>
- * This article was elaborated as a result of the doctoral thesis project: Dimensions, variables, and items that determine the relationships of trust between management and its collaborators in medium-sized companies in the city of Bogotá.
- ** Doctor in Business Administration, master's in organizational management, Specialization in Human Resources Management, Psychologist. E-mail: dir.maesth@usantotomas.edu.co - CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001217348 - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1669-5885> - Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=JAg3i00AAAAJ&hl=en>
- *** Doctor in business sciences, master's in advanced studies (DEA), master in organization management, a specialist in evaluation and construction of management indicators, business administrator, economist. Email: rafael.perez@usantotomas.edu.co - CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000298808 - Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=UkPqJ_cAAAAJ&hl=es - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9924-6657>

ítems” que muestran el nivel de las relaciones de confianza entre ellos (jefes y colaboradores) en una organización. A partir del total de las empresas medianas listadas en la base de datos del año 2017 de la superintendencia de sociedades, se realizó “intencionalmente un muestreo aleatorio simple con distribución de acuerdo con el tamaño, donde los elementos de la muestra (empresas) se seleccionaron de modo aleatorio” (Lozano-Correa, 2021, p.84). Para compilar la información en las empresas “se realizó un trabajo de campo que consistió en la aplicación de la metodología de prospectiva de MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación)” (Pérez-Uribe y Vargas, 2016). Se hizo un análisis factorial con los datos arrojados y para estudiar su relación se trabajó con el análisis multivariado de regresión múltiple con el paquete estadístico “StatGraphics Centurion”, “con el cual se analizaron simultáneamente medidas múltiples de cada ítem sometido en la investigación” (Lozano-Correa, 2021, pp. 83 y 84). Se trabajaron tres hipótesis, de las cuales se comprobaron dos de ellas. Todo este trabajo les permitió a los investigadores autores de este artículo proponer un modelo para medir la confianza y sus componentes, que facilita el análisis del nivel en que se encuentran las dimensiones, variables e ítems en una organización, con lo cual se puede formular un plan de fortalecimiento para llevar a la organización a ejecutar las mejores acciones para el manejo de los constructos de la Red Metodológica de Confianza.

Palabras Clave: Red, metodológica, confianza, dimensiones, variables, ítems, modelo

Abstract

This article presents the concepts related to the “trust” construct and its importance to unite the necessary efforts to obtain organizational objectives, mainly when it comes to the relationship between senior management and their immediate collaborators. To conceptualize trust between managers and collaborators, an investigation was carried out between 2017 and 2018 in 224 medium-sized companies located in Bogotá, D.C. - Colombia, which allowed the construction and formulation of the “Methodological Network of Trust (MNT)”, in which the “dimensions, variables and items” that show the level of trust relationships between them (bosses and collaborators) are characterized in an organization. From the total of the medium-sized companies listed in the database of the year 2017 of the superintendency of companies, “an intentionally simple random sampling with distribution according to size was carried out, where the elements of the sample (companies) were selected randomly” (Lozano-Correa, 2021, p.84). To compile the information in the companies “a fieldwork was carried out that consisted of the application of the prospective methodology of MIC-MAC (Cross Impacts Matrix Multiplication Applied to a Classification)” (Pérez-Uribe and Vargas, 2016). A factorial analysis was made with the data obtained and to study their relationship, we worked with the multivariate analysis of multiple regression with the statistical package “StatGraphics Centurion”, “with which multiple measures of each item submitted to the investigation were analyzed simultaneously” (Lozano-Correa, 2021, pp. 83 and 84). Three hypotheses were worked on, of which two of them were verified. All this work allowed the researchers who are the authors of this article to propose a model to measure trust and its components, which facilitates the analysis of the level at which the dimensions, variables, and items are found in an organization, with which it is possible to formulate a strengthening plan to lead the organization to execute the best actions for managing the constructs of the Methodological Network of Trustfulness (MNT).

Keywords: Network, methodological, trust, dimensions, variables, items, model

Introducción

En el ámbito gerencial, el constructo “confianza” es uno de los resultados de la interacción humana dados por los diferentes tipos de comunicación, de lo cual resultan ambientes laborales adecuados, que facilitan alcanzar el éxito tanto personal como organizacional. Por siempre ha sido uno de los pilares básicos para lograr una gerencia armónica y sostenible para el manejo del relacionamiento con los grupos relacionados con la organización (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, estado, comunidad, entre otros).

Del hecho anterior nace el interés de los autores de este artículo por profundizar la manera en que la confianza forjada entre los seres humanos repercute en el acto de administrar de las organizaciones (gestión), sin importar su origen público o privado del capital, el sector donde se desempeñen, ni su tamaño. Es una verdad de “Perogrullo” que el ser humano es un ser de relaciones, y que de estas depende en gran parte del trabajo bien hecho del líder y de los trabajadores. En la creación de relaciones que afectan de manera positiva o negativa el ambiente armónico de trabajo, resulta clave entender que la confianza es un factor especial para proyectar el liderazgo de la alta gerencia en cualquier tipo de organización.

En este artículo se describen y analizan las dimensiones, variables e ítems que explican la confianza, y se verifican estadísticamente la influencia entre estos de acuerdo con las hipótesis planteadas.

De la aplicación de estos conceptos en directivos y sus inmediatos colaboradores de medianas empresas en Colombia se construyó la Red Metodología de confianza (RMC), que permite medir en las organizaciones el grado de confianza que existe entre ellos, de tal manera que permite un mapeo que muestra aquellos ítems más riesgosos sobre los cuales se pueda formular un plan de fortalecimiento a corto plazo.

Problema de Investigación

El desarrollo en los diferentes enfoques de la administración se ha orientado directamente con la influencia de los activos intangibles (la ética, la cultura y el ambiente laboral, los valores, el compromiso, el capital relacional, la motivación, la confianza, entre otros), como un factor relevante para la medición de los resultados en las organizaciones exitosas. Es por esto que ha florecido el interés de los autores de este artículo en profundizar en los componentes (dimensiones, variables e ítems) de la red metodológica de confianza (RMC) con los cuales se desarrollan las relaciones de confianza entre la dirección de las organizaciones y sus colaboradores, en este caso de las medianas empresas ubicadas en Bogotá - Colombia.

En las organizaciones, la confianza es la base de conversaciones abiertas, sinceras que conducen a acciones concretas que permiten fortalecer la confiabilidad de los comportamientos en los diferentes *stakeholders*. En la confianza existe un factor motivacional que requiere tanto de un manejo adecuado de las propias emociones de cada persona como del conocimiento de los demás para propiciar ambientes favorables para el mejoramiento de la competitividad organizacional y generar así un valor diferenciador en términos de sostenibilidad.

Es por esto por lo que se hace indispensable, para adicionar a la teoría gerencial y a la práctica empresarial, examinar el fenómeno de la confianza generada por los seres humanos y observar cómo incide en el acto de administrar de las organizaciones, para mejorar las comunicaciones y desplegar el liderazgo de la gerencia en todos los procesos internos y en aquellos relacionados con todas las variables del entorno.

El marco teórico de este estudio fue trabajado de forma interdisciplinaria y con aportes de documentos académicos y científicos, nacionales e internacionales para comprender las aproximaciones abordadas sobre el conocimiento de la confianza. Muchos autores han planteado

diversos enfoques y teorías sobre cómo el constructo de la confianza beneficia de manera auténtica el acto de administrar el día-día en las organizaciones y como afecta de manera positiva el compromiso del líder para generar espacios armónicos con sus colaboradores inmediatos.

Uno de objetivos de este artículo es entregar a la comunidad académica y empresarial una herramienta estratégica en donde la gerencia de las organizaciones pueda emprender una serie de actividades, que conlleven a mejorar la cultura organizacional teniendo como factor clave la confianza y que, faciliten las relaciones entre directivos y colaboradores, contribuyendo así, al alcance de objetivos y a la sostenibilidad organizacional.

El constructo “confianza” como tal, ha sido un tema de relativo estudio en el plano gerencial y es clave poderla manejar de manera consciente y dinámica en cualquier tipo de organización. “Este antecedente y la indagación de las reflexiones teóricas condujo a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué variables e ítems son los más importantes en las respectivas dimensiones que conforman la confianza, en donde la gerencia en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá se deberá orientar para optimizar las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores?” (Lozano-Correa, 2021, p. 2).

Hipótesis

El concepto de la confianza está presente en todas las acciones del ser humano y en todos los contextos, en especial cuando se habla de la relación entre la gerencia y sus colaboradores en una organización. Es por esto por lo que en este estudio se construye la RMC (Red Metodológica de Confianza) con sus componentes (dimensiones, variables e ítems) para facilitarle a los gerentes de las medianas empresas de la ciudad de Bogotá el manejo consciente del constructo “confianza”. En este sentido se plantearon las siguientes hipótesis:

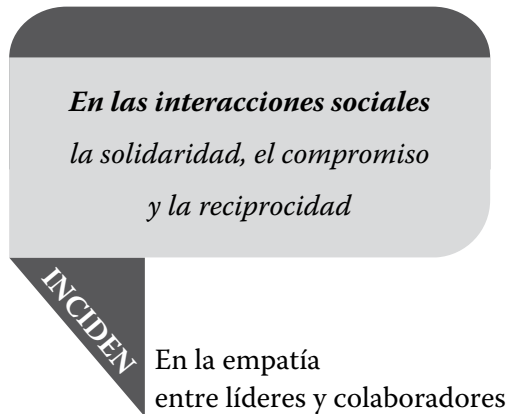
- ♦ **Hipótesis 1 - H1:** *En la dimensión del capital social en las interacciones sociales los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad inciden en la empatía entre líderes y colaboradores* (Lozano-Correa, 2021, p. 75).

Esta hipótesis buscó demostrar que tanto los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad estaban correlacionados con el ítem de empatía entre los líderes y sus colaboradores (figura 1). Tomado como variable dependiente el ítem de empatía. Vista la empatía como la capacidad de ponerse en la posición del otro, entender y comprender las emociones y sentimientos de los demás, esto implica que accedamos en el mundo del otro y observemos las cosas desde su lugar (Anzorena, 2019).

Como variables independientes, los ítems de:

- × La solidaridad, “que se centra en la posibilidad que tienen los individuos en acompañar a otros y crear emociones manifestadas en acciones responsables con los demás en donde los intereses y necesidades satisfechas fortalecen la confianza” (Buxarrais, 1998).
- × El compromiso, definido como la participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia por su desempeño en la organización (Pérez-Uribe, 2012). De esta manera, el compromiso en el líder requiere que sea claro en sus valores, que sea cercano y apoye a sus colaboradores para generar mayor seguridad y confianza en los mismos como también impactando en sus responsabilidades (Burns, 1978), y
- × La reciprocidad que permite fortalecer la relación en cada expresión de ayuda, reafirmando y reforzando la confianza entre las personas involucradas (Mauss, 1966) y admitiendo un intercambio que favorece el cumplimiento de expectativas en donde la diferencia permite generar una sinergia en beneficio de las partes involucradas.

Figura 1. Hipótesis 1



Fuente: Elaboración propia de Lozano-Correa (2021, p. 78).

- ♦ **Hipótesis 2- H2:** *En la dimensión del capital relacional en la variable de las relaciones internas de acuerdo con la red metodológica de confianza, la aceptación depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y reconocimiento que logre el gerente con sus colaboradores* (Lozano-Correa, 2021, p. 76).

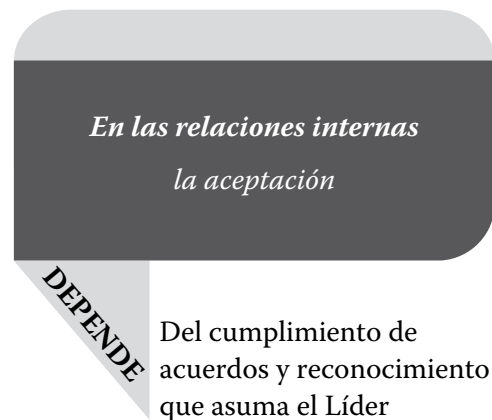
En esta hipótesis, se planteó como variable dependiente la aceptación, vista como la acción y efecto de aceptar y que se relaciona con “aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición” (Pérez & Gardey, 2009). Incluye tener certeza y entendimiento de sí mismo para acatar responsabilidades y efectuar compromisos del líder con sus colaboradores.

Como variables independientes se plantearon los ítems de:

- * *Cumplimiento de acuerdos:* Definido “como la armonía entre voluntades de dos o más personas que concurren a la realización de un pacto en el que se encuentran interesadas” (Azúa, 2000). Así mismo, el acto de cumplimiento reconoce un proceso de transformación que permite que los compromisos obtenidos se lleven a cabo (Rojas & Álvarez, 2011), y

- * *Reconocimiento:* Activo intangible que permite “el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización” (Amozruita, 2011). Conlleva a expresar un beneficio y valor para el adecuado manejo de relaciones en equipo, así como también un factor motivacional que se ve reflejado en una retribución emocional tanto para los líderes como para los colaboradores.

Figura 2. Hipótesis 2



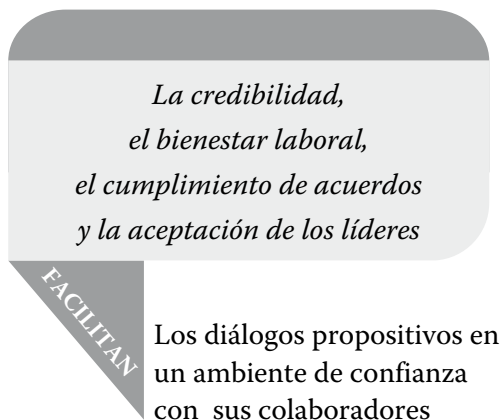
Fuente: Elaboración propia de Lozano- Correa (2021, p. 78)

- ♦ **Hipótesis 3 - H3:** *En la dimensión del capital relacional se espera que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos y aceptación de los líderes facilite los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores* (Lozano-Correa, 2021, p. 77).

Esta hipótesis (figura 3), hace referencia a como el liderazgo es un proceso que invita a la transformación y a la influencia, que permite la arquitectura de la confianza y lo convierte en una virtud colectiva que tiene un gran impacto en la dinámica de las organizaciones (Lozano et al., 2015). Así mismo, el liderazgo es un proceso consciente que considera y desarrolla las capacidades de los seguidores para la acción (Chatterjee, 2017), y se concibe desde la inspiración con base en la credibilidad, de

sus pensamientos y actos (Bennis & Nanus, 1985), que se podría asociar a la forma como el líder se comporta y se comunica con diálogos propositivos abiertos para obtener beneficios comunes y desarrollar conversaciones constructivas y armónicas (Fine 2008). De esta manera, la confianza lleva al líder a acciones transformadoras capaces de atraer talentos que, a partir de la aceptación, credibilidad, cumplimiento de acuerdos se contribuye a la construcción de un entorno y bienestar laboral con lo cual, se obtienen mejores desempeños y resultados (Echeverría, 2010).

Figura 3. Hipótesis 3



Fuente. Elaboración propia de Lozano-Correa (2021, p.78)

Descripción del Concepto de Confianza

Disciplinas como la psicología social (Lewicki & Bunker, 1995), la comunicación (Giffin, 1967) o la sociología (Lewis & Weigert, 1985) han dedicado estudios e investigaciones al concepto de confianza definiéndolo y formándolo a partir de su contexto. Por ejemplo, Echeverría (2010) manifiesta que “la confianza es el fundamento de toda relación social, ya que es una exigencia que conduce a acciones transformadoras aptas para concebir nuevas posibilidades”, y es desde esta visión que emprendemos el análisis que se expone a continuación: el concepto de confianza

en las empresas, en la relación existente entre gerentes y colaboradores mediante el capital relacional y el capital social.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2020), mencionada por Lozano-Correa (2021, p. 24), define este término desde su origen etimológico del latín *confidentia*, significando “con toda fe” o “con absoluta convicción”; un gran punto de partida, pues ubica inmediatamente al humano como un ser social, dado que es por medio de la relación con los otros que se forma como persona. Es gracias a la socialización que se proyecta su existencia, y con la confianza en los demás se consigue erigir conexiones interpersonales fuertes. La confianza, según Cortina (2003) “fundamenta la mayoría de los valores humanos y determina la calidad de las interacciones tanto en el plano personal como en el profesional”.

En el contexto empresarial tales construcciones sociales tienen a la confianza como un activo valioso que brinda la oportunidad de fomentar una gestión sostenible en la cultura organizacional y en la transformación de la gerencia común a una más cercana (Díaz et al., 2015).

Hardin (2002) considera que “cuando las interacciones de las personas despiertan intereses entre ellos, se conserva el incentivo que otorga valor a las relaciones, y es ahí que se puede hablar de confianza”. Por otra parte, pero en la misma línea, Schelling (1960), ganador del Premio Nobel de economía en 2005, expresa que es “mediante las relaciones frecuentes de las personas que se alcanza la confianza; no obstante, en la otra cara de la misma moneda, se debe tener presente al engaño como traición a la misma”.

Tanto Hardin (2002) como Luhmann (1996) aseveran que “la confianza tiene su base en el beneficio potencial derivado de las motivaciones entre las interacciones”. La confianza implica un proceso transformacional profundo y ontológico que conlleva a un conjunto de esfuerzos y aprendizajes que permite comprender y empoderar (Véliz, 2021).

Por lo tanto, en el contexto empresarial, la confianza se cimienta en las relaciones que se crean en los entornos laborales en tres niveles (Lozano-Correa, 2021, p.27):

1. En la habilidad de concebir a los demás, en especial a los gerentes, por la credibilidad y veracidad de sus palabras, de la consistencia con sus acciones y la ética en sus negocios. Aquí la confianza debe ser la base de cada relación dentro de una organización.
2. La confianza también depende del apoyo que han recibido los colaboradores en el camino de su crecimiento profesional, de la inclusión de sus propuestas e ideas en la toma de decisiones, y el cuidado y la atención que reciben en sus labores y en su vida personal y familiar.
3. El trato justo en las características de cada cargo; la equidad en cuanto a pagos y beneficios, oportunidades de crecimiento y resolución de problemas.

Así, la confianza tiene un rol esencial en el éxito de las empresas, pues desde la teoría de las técnicas de gestión es bien sabido que la desconfianza es determinante en las relaciones humanas. En este sentido, Kujala et al., (2016) exponen “que las sociedades modernas son tenidas en cuenta como comunidades en riesgo con consecuencias complejas y conflictivas”.

La confianza es esencial en la cohesión organizacional y un soporte en las actividades económicas, sociológicas o administrativas. Mientras que la desconfianza conlleva al incremento de controles y revisiones, la confianza es un seguro en el apego de las reglas para las empresas (Codina, 2007). Por lo tanto, siempre que la confianza esté bien gestionada y los colaboradores de una organización estén liderados bajo este principio, habrá un entorno que brindará seguridad y expectativas positivas. Por esto, empresarialmente, la importancia radica en cómo los altos cargos o directivos transmiten la confianza en sus grupos de trabajo o de interés,

cómo guían y coordinan a la organización y su actividad económica, y hacen de la confianza una fuerte estrategia que ofrece ventajas competitivas y sostenibles (Torres, 2009).

Actualmente las organizaciones ya no se rigen jerárquicamente, sino que se busca que las personas establezcan relaciones alrededor de los flujos de trabajo, ligadas a la comprensión, el empoderamiento, la participación y la cooperación en el camino de lograr las metas organizacionales trazadas.

Sin embargo, se ha intentado construir desde diversos enfoques una guía técnica para el desarrollo pertinente de las acciones gerenciales internamente en las empresas. La primera de estas perspectivas establecidas formalmente se dio a inicios del siglo XX con el enfoque científico de Taylor que se centraba en la búsqueda de la eficiencia mediante la estandarización de procesos para optimizarlos según los saberes científicos al respecto; la capacitación constante de los colaboradores para el buen desarrollo de sus funciones, y la división de labores entre trabajadores de “primera clase” y los que no lo son (Taylor, 1914). Pero este método se enfocó en el aumento de la productividad, convirtiéndolo en deshumanizante, por lo que surgieron nuevas teorías después de la tercera década del siglo XX. Todas ellas apelaban a que el mejor medio de motivar a los colaboradores en una empresa eran los incentivos materiales (Wilson, 2016).

Entonces McGregor propuso un enfoque opuesto a los anteriores explicado en dos teorías, la X y la Y. La primera aplicable con frecuencia a los trabajos más repetitivos asumiendo que las personas no quieren trabajar y evitan sus responsabilidades, por lo que los superiores deben observar constantemente para dar recompensas o castigos, respectivamente. Por el contrario, la teoría Y expone que los trabajadores sí están motivados y disfrutan sus responsabilidades sin esperar un premio o un castigo; esta teoría implica “que los líderes o gerentes establezcan

una relación más personal con los colaboradores y haya menos control” (McGregor, 1960).

Como se puede ver, en los enfoques anteriores no se habla de la confianza de ninguna manera, por el contrario, los sistemas de control son los protagonistas haciendo relevante la desconfianza y la productividad. Entonces surge la teoría Z de Ouchi (1982) que supone la confiabilidad en la labor de los trabajadores dentro de las empresas, analiza los beneficios que conlleva el flujo de información y los inconvenientes que puede generar el autoritarismo, así como la importancia de que haya una sinergia en las organizaciones, que los trabajadores gocen de un buen estado de salud, de seguridad y satisfacción.

Por su lado, Drucker y Maciariello (2008) propusieron un enfoque en el que posicionan a la gerencia como una práctica constituida por elementos diversos, entre ellos la confianza, que al ser relacionados conforman un trabajo holístico. Esta visión nace de comprender y visualizar a las empresas como sistemas que comprenden a seres humanos con esfuerzos puestos en un objetivo común.

Pero hay tantas teorías sobre la gerencia como lugares en el mundo, pues han surgido de las diferencias entre los fenómenos humanos y sus relaciones, considerando a la confianza en contextos diversos que varían entre lo social, histórico y cultural. Es por esta razón que siempre se deben tener presentes las características reales de una organización y de las personas que la componen, así como los elementos culturales y de comportamiento que la circunscriben (Herbert & Robert, 2004). Aunque esta conclusión no es nueva, Leiserson (1919) postulaba dos clases de relaciones en los procesos gerenciales: las económicas y las personales. Estas últimas se basan en el elemento humano que conforman la línea productiva y deben ser gestionadas considerando la confianza, los sentimientos, las ambiciones y las ideas de los trabajadores. Mientras que las relaciones económicas se centran en la distribución de este tipo de recursos.

Es por ello por lo que distintos autores como Matthew (2014) y D’Annunzio & Francis (2005) resaltan lo fundamental que resulta que aquellos que están a cargo de las gerencias en las empresas posean una visión humana que les permita ir más allá de lo meramente productivo y entiendan a las personas que conforman los equipos de trabajo, que tengan en consideración que son seres humanos que reúnen características y factores como los descritos a lo largo de este escrito. Gracias a esta visión humanista ha sido posible incorporar teorías de ciencias humanas a teorías gerenciales, contribuyendo a que la interdisciplinariedad cada vez sea más aceptada e integre diversas visiones que nutren los enfoques analizados en torno a la gerencia (Thamhain, 2006).

Por brindar un ejemplo, Romero-León (2010) incorpora a su teoría gerencial la teoría de la ontología del lenguaje trabajada por Flores y Echeverría, por lo que expone que “... la gerencia es una práctica conversacional que incluye la confianza y la desconfianza entre los seres humanos. La gerencia se hace conversando, no hay otra manera” (p. 63). Una comunicación asertiva es primordial en el liderazgo gerencial, debe promover la autonomía y encaminar sus acciones en respeto y el fortalecimiento de la confianza.

Como expuso Anzorena (2019), “La confianza es un elemento indispensable en las interacciones, dado que está relacionada con la emocionalidad y suministra una sensación de seguridad y una expectativa objetiva para el futuro. Así que, la confianza es una responsabilidad de los líderes en promoverla y gestionarla con acciones creíbles que sustenten su rol para fortalecer el desarrollo de equipos de trabajo colaborativos”.

Bob y colegas (2020) afirman que “en la actualidad, la confianza precisa la calidad del lugar de trabajo, y las relaciones compactas entre líderes y colaboradores la soportan evidenciando resultados y desempeños sobresalientes”. De hecho, cuando los colaboradores sienten que trabajan en ambientes seguros y confiables protegen su bienestar integral.

Por lo tanto, es posible confirmar que la confianza es un camino para que las organizaciones posean una gestión exitosa y se alcancen los objetivos desde la interacción y cooperación entre equipos de trabajo (Spaemann, 2010).

Metodología

Este artículo es el resultado de una investigación descriptiva y analítica (Méndez & Vélez, 2001, p.133), cuantitativa (Bernal, 2016, pp. 90-92) y cualitativa (Hernández-Sampieri et al., 2006, p.8). Esta combinación de tipologías de investigación permitió describir los componentes que conforman el constructo “confianza”, es decir: las dimensiones, las variables y los ítems, los cuales a su vez conforman la RMC (Red metodológica de Confianza). Metodología que permite evaluar el nivel en que se están manejando la confianza entre la gerencia y sus colaboradores. En este caso en las medianas empresas ubicadas geográficamente en Bogotá.

Como se mencionó en la introducción, para compilar la información, se realizó un trabajo de campo en el cual se aplicó la “metodología de prospectiva MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación)” (Pérez-Uribe y Vargas, 2016) diseñada “teniendo en cuenta las dos dimensiones (capital

social y relacional) con sus respectivas variables e ítems conceptualizados en el marco teórico original de la tesis doctoral fuente de esta artículo” (Lozano-Correa, 2021, p. 72). “Esta matriz fue enviada por correo electrónico a 224 gerentes previamente seleccionados de la base de datos de la Superintendencia de Sociedades para que lo diligenciaran con sus colaboradores. Además, se realizaron visitas directas para completar algunos datos” (tabla 1) (Lozano-Correa, 2021, p. 70).

La población sobre la cual se realizó el trabajo de campo entre los años 2017 y 2018 fueron los gerentes y los colaboradores de las medianas empresas de Bogotá. “Para la selección de la muestra, el año base fue 2017 de acuerdo con los datos de la Superintendencia de Sociedades, en el cual se listaban 4484 medianas empresas en Bogotá” (Lozano-Correa, 2021, p. 74). Teniendo el dato total de estas empresas, “se realizó intencionalmente un muestreo aleatorio simple con distribución de acuerdo con el tamaño, donde los elementos de la muestra (empresas) se seleccionaron de modo aleatorio” (Pérez-Uribe, 2012). “La muestra total del estudio fueron 222 empresas caracterizadas como medianas de acuerdo con el número de trabajadores, según la ley 905 del 2004 (Congreso de Colombia, 2004)” (Lozano-Correa, 2021, p. 74).

Tabla 1. Matriz de calificación de la Red Metodológica de Confianza

DIMENSIONES	VARIABLES	ITEMS	Reciprocidad	Solidaridad	Compromiso	Normas y reglamentos	Niveles Jerárquicos	Competencias de colaboradores	Valores y creencias	Identidad	Bienestar Laboral	Diálogos propositivos	Flujos de información	Cumplimiento de acuerdos	Reconocimiento	Aceptación	Credibilidad	Empatía	Integridad	TOTAL	
CAPITAL SOCIAL	INTERACCIONES SOCIALES	Reciprocidad	■																	0	
		Solidaridad		■																	0
		Compromiso			■																0
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Normas y reglamentos				■															0
		Niveles Jerárquicos					■														0
		Competencias de Colaboradores						■													0
	CULTURA Y CLIMA	Valores y creencias							■												0
		Identidad								■											0
		Bienestar Laboral									■										0
	CAPITAL RELACIONAL	COMUNICACIÓN	Diálogos propositivos										■								0
Flujos de información													■							0	
Cumplimiento de acuerdos														■						0	
RELACIONES INTERNAS		Reconocimiento													■					0	
		Aceptación														■				0	
		Credibilidad															■			0	
LIDERAZGO		Empatía																■			0
		Integridad																	■		0
																				■	0
																				■	0

Fuente: Lozano-Correa (2021, p. 70).

“Con los datos obtenidos de las empresas encuestadas, se utilizó el análisis factorial aplicando el método multivariado de regresión múltiple” (Perez-Uribe, 2013). De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) esta técnica “corresponde a la medición del comportamiento de una variable dependiente que se supone está relacionada con una o más variables métricas relacionadas (que en el caso de esta investigación son los ítems de las variables de las dimensiones explicadas)”.

Resultados

En este punto se presentan los resultados que arrojó el análisis factorial desarrollando regresión múltiple por cada hipótesis que se planteó en la investigación inicial:

Hipótesis 1: “En la dimensión del capital social en las interacciones sociales los ítems de solidaridad, compromiso y reciprocidad (variables independientes) inciden en la empatía (variable dependiente) entre líderes y colaboradores” (Lozano-Correa, 2021, p. 87). De acuerdo con el análisis estadístico y la muestra seleccionada desarrollada por el paquete estadístico *Statgraphics Centurión* Xvii-X64, la empatía es explicada entre un 68.5 y 67.8 % por los ítems de “valores y creencias” y “credibilidad” principalmente. “De manera particular, se observa que cada uno de estos ítems se relaciona con la empatía en diferentes niveles: 1) integridad con un 0.317, 2) valores y creencias con un 0.167, 61, 3) bienestar con un 0.161, 4) credibilidad con 0.1605 y 5) la aceptación con 0,123” (Lozano-Correa, 2021, p. 167). Este resultado indica que para los líderes y colaboradores, se deben desarrollar actividades de fortalecimiento en ese orden numérico en los ítems de: “valores y creencias” y “credibilidad”. Seguidos por el desarrollo de estrategias encaminadas a fortalecer el bienestar, la aceptación y la integridad.

De acuerdo con los análisis anteriores, esta hipótesis no se comprobó dado que la solida-

ridad, el compromiso y la reciprocidad no inciden en la empatía entre líderes y colaboradores, como se había planteado originalmente.

Hipótesis 2: “En la dimensión del capital relacional en la variable de relaciones internas de acuerdo con la red metodológica de confianza, la aceptación (variable dependiente) depende fundamentalmente del cumplimiento de acuerdos y reconocimiento (variables independientes) que logre el gerente con sus colaboradores” (Lozano-Correa, 2021, p. 168).

De los 14 resultados del análisis estadístico y multivariado arrojados por las 224 entrevistas a empresarios, se concluye que la aceptación es explicada entre un 61,95 % y un 62.8 % de la siguiente forma (Lozano-Correa, 2021): “el ítem “reconocimiento” presenta el peso más alto con un 0,297; le sigue “diálogos propositivos” con 0,219; “empatía” con 0,21; “solidaridad” con 0,175 y “niveles jerárquicos” con un peso de 0,157” (p. 222).

Estos resultados ratifican que la segunda hipótesis se comprueba. Sin embargo, hay que mencionar, que las variables más comunes que explican la aceptación entre empresarios y expertos son: “niveles jerárquicos”, “diálogos propositivos” y “reconocimiento”. Variables sobre las cuales deberán realizarse actividades en forma prioritaria para su fortalecimiento, lo que permitirá robustecer la aceptación de las relaciones internas entre líderes y colaboradores.

Hipótesis 3: “En la dimensión del capital relacional se espera que los ítems de credibilidad, bienestar laboral, cumplimiento de acuerdos y aceptación de los líderes (variables independientes) facilitan los diálogos propositivos en un ambiente de confianza con sus colaboradores (variable dependiente)” (Lozano-Correa, 2021, p. 224). De los resultados del análisis factorial, arrojados por las 224 entrevistas a empresarios y el análisis de los 20 expertos, se concluye que los diálogos propositivos son fortalecidos principalmente por las variables de “bienestar laboral”, “cumplimiento de acuerdos”, “aceptación” y

“credibilidad”. “Se evidencia que la variable “diálogos propósitos” es explicada entre un 69,57 y un 70,39 % con las variables (ítems) de la siguiente manera (Lozano-Correa, 2021): “flujos de información” con el peso más alto de 0,282; seguido de “bienestar” con 0,0156; después “reciprocidad” con 0,155, “credibilidad” con 0,151, “cumplimiento de acuerdos” con un peso de 0,127 y “aceptación” con un peso de 0,108” (p.285).

De acuerdo con lo anterior, la tercera hipótesis se comprueba como se planteó. Lo que significa que realizando acciones de fortalecimiento en las variables (ítems) flujos de información, bienestar, reciprocidad, credibilidad, compromiso, cumplimiento de acuerdos y aceptación, valores y creencias, competencias de competencias de los colaboradores permitirá mejorar los diálogos propositivos.

Conclusiones y Recomendaciones

Autores como Ascarza, et al., (2017), Carmona (2015), Calvo (2016), Hall (2016), Garza y Arre-

dondo (2015), García de Leaniz y Rodríguez del Bosque (2013), Lozano, et al. (2015), y Pérez Uribe (2013) concluyen que la confianza es clave para facilitar el desarrollo de las tareas de los diferentes roles en las organizaciones.

En este artículo se ha abordado el concepto de confianza desde diferentes posturas teóricas que ayudan a comprender el vínculo de las relaciones que se generan en cualquier tipo de organización. A su vez, entender de forma práctica su alcance y la importancia que tiene para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

De esta investigación surge la necesidad de plantear un modelo para evaluar en las organizaciones el “constructo” de confianza a la luz de la red metodológica, lo cual le sugiere a los autores de este trabajo, construir una herramienta en Excel formulada (que se puede adaptar a algún sistema que facilite su envío por internet) que le permita a los gerentes y sus colaboradores medir el nivel en que se encuentran las dimensiones, las variables y los ítems que conforman la RMC (Red Metodológica de confianza) (tabla 2).

Tabla 2. Herramienta de evaluación de la RMC

Índice Red Metodológica de Confianza (RMC)		
Versión 1: noviembre 21.2021		
<i>Dimensiones</i>	<i>Variables</i>	<i>Ítems</i>
CAPITAL RELACIONAL	Comunicación	Diálogos propositivos
		Flujos de información
	Relaciones internas	Cumplimiento de acuerdos
		Reconocimiento
		Aceptación
	Liderazgo	Credibilidad
		Empatía
		Integridad
	CAPITAL SOCIAL	Cultura y Clima
Identidad		
Bienestar laboral		
Interacciones sociales		Compromiso
		Solidaridad
		Reciprocidad
Estructura organizacional		Normas y Reglamentos
		Competencias de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Por ahora en un Excel formulado que se utiliza para recopilar la información en una organización para medir el nivel de confianza, al “pinchar” cada variable se despliegan sus ítems que se evalúan en cuatro niveles: Nivel 1, incipiente; Nivel 2, en desarrollo; Nivel 3, maduración y Nivel 4, mejores prácticas. Este formulario se envía en primera instancia a la dirección de las organizaciones para que lo diligencien, ya sea de manera individual o en una reunión entre ellos para conversar cada variable e ítem y calificarlo de acuerdo con la realidad de cada una de ellas. Será decisión de este nivel

gerencial que cada jefe lo realice con sus colaboradores inmediatos, de tal manera que se pueda evidenciar los niveles de confianza en cada proceso o área de la organización.

A continuación, se observa una demostración en la variable de comunicación, donde se aprecian las definiciones de los cuatro niveles descritos anteriormente. El ítem de diálogos propositivos está evaluado en 1,5 (38%) y el ítem de flujos de información en 4 (100%), por los colaboradores evaluando a su superior inmediato. Lo que arroja que la variable comunicación se encuentra en el 68,8% (tabla 3).

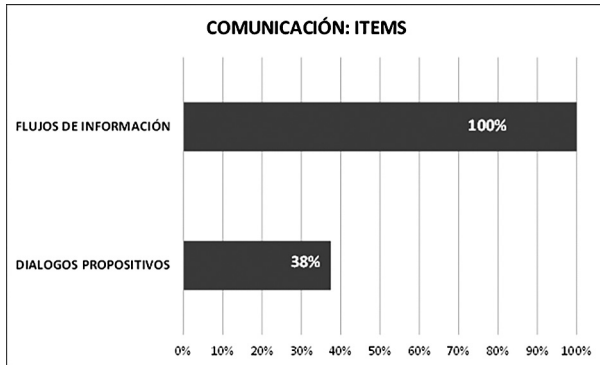
Tabla 3. Evaluación de la variable comunicación

COMUNICACION					Calificaciones	
Ítem	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel	Variable
DIÁLOGOS PROPOSITIVOS: Conversación constructiva que preserva una relación de armonía entre los interlocutores y busca beneficios comunes.	Su superior inmediato no cuenta con una conversación constructiva que preserva una relación de armonía con sus colaboradores buscando beneficios comunes.	Las conversaciones constructivas que preserva una relación de armonía entre los colaboradores y su superior inmediato buscando beneficios comunes, pero se dan de manera informal.	Se trabaja un proceso formal de conversaciones constructivas para preservar una relación de armonía entre los colaboradores y su superior inmediato buscando beneficios comunes.	Su superior inmediato integra los procesos de conversación constructiva que preserva una relación de armonía con sus colaboradores para buscar beneficios comunes y generar valor agregado a sus <i>stakeholders</i> .	1,5	38%
FLUJOS DE INFORMACIÓN: Interacciones realizadas en el ambiente organizacional y no alimentan la dinámica de la empresa sin involucrar los diversos niveles jerárquicos de la organización	Se desconoce las interacciones realizadas en el ambiente organizacional y no alimentan la dinámica de la empresa sin involucrar los diversos niveles jerárquicos de la organización	Las interacciones realizadas en el ambiente organizacional alimentan de manera informal la dinámica de la empresa y solo involucran pocos niveles jerárquicos de la organización	Las interacciones realizadas en el ambiente organizacional alimentan la dinámica de la empresa e involucra todos los niveles jerárquicos de la organización.	Las interacciones realizadas en el ambiente organizacional alimentan la dinámica de la empresa e involucra todos los niveles jerárquicos de la organización incluyendo los <i>stakeholders</i>	4	100%
					68,8%	

Fuente: Elaboración propia de Lozano-Correa (2021).

La herramienta permite también evidenciar gráficamente el resultado (figura 1).

Figura 1. Diagrama Evaluación de la variable comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se han evaluado las seis variables con sus ítems, la herramienta arroja un mapa situacional del constructo confianza.

Continuando con el ejemplo anterior, se observa que, en esta organización, el nivel de confianza entre la gerencia y sus colaboradores inmediatos está en un 75,35%, lo que sugiere que se podrían realizar actividades de fortalecimiento para llegar al nivel de 100% (tabla 4).

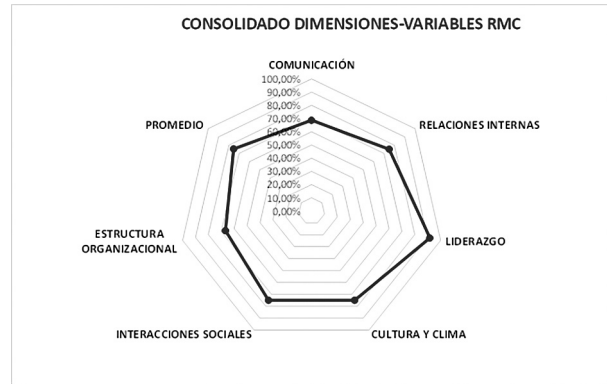
Tabla 4. Informe consolidado de dimensiones y variables RMC

Dimensiones	Variables	Resultado
CAPITAL RELACIONAL	Comunicación	68,75%
	Relaciones internas	75,00%
	Liderazgo	91,67%
CAPITAL SOCIAL	Cultura y clima	75,00%
	Interacciones sociales	75,00%
	Estructura organizacional	66,67%
PROMEDIO		75,35%

Fuente: Elaboración propia.

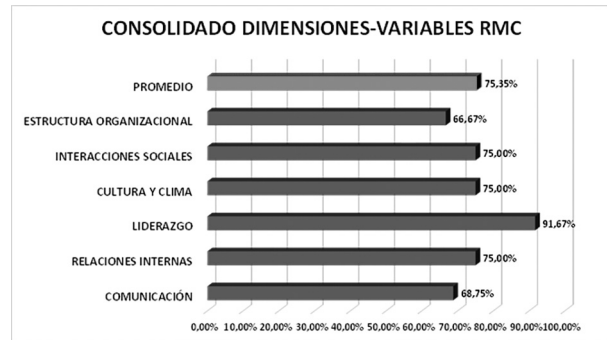
La herramienta permite también evidenciar gráficamente el resultado en radar y diagrama de barras (figuras 2 y 3).

Figura 2. Diagrama radar consolidado dimensiones-variables RMC



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Diagrama de barras consolidado dimensiones-variables RMC



Fuente: Elaboración propia.

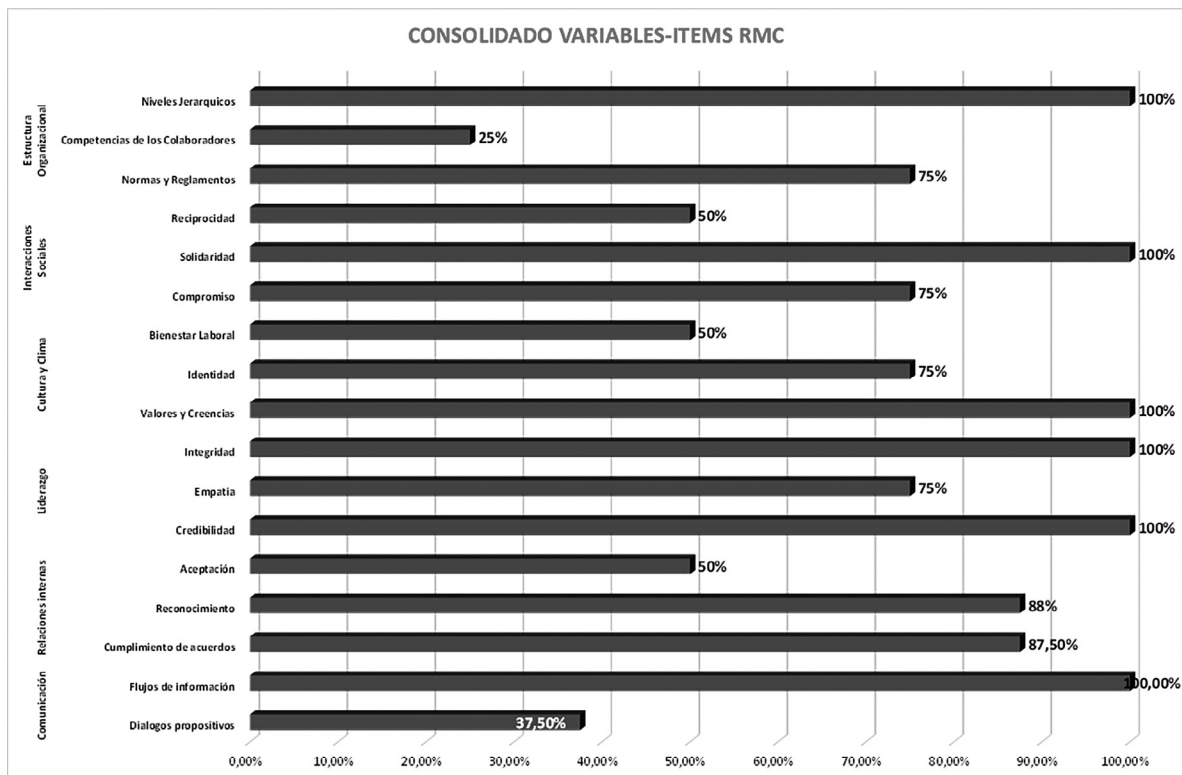
La herramienta también arroja los resultados por cada ítem (tabla 5 y figura 4), de tal manera que se pueden detectar aquellos que estén en niveles bajos (con valores menores del 60%) en los cuales se debe iniciar un proceso de fortalecimiento que debe reflejarse en un plan y cronograma concreto de actividades de fortalecimiento.

Tabla 5. Informe consolidado variables-ítems de la RMC

VARIABLES	ÍTEMES	RESULTADOS
Comunicación	Diálogos propositivos	37,50%
	Flujos de información	100,00%
Relaciones internas	Cumplimiento de acuerdos	87,50%
	Reconocimiento	88%
	Aceptación	50%
Liderazgo	Credibilidad	100%
	empatía	75%
	Integridad	100%
Cultura y Clima	Valores y Creencias	100%
	Identidad	75%
	Bienestar Laboral	50%
Interacciones sociales	Compromiso	75%
	Solidaridad	100%
	Reciprocidad	50%
Estructura organizacional	Normas y Reglamentos	75%
	Competencias de los Colaboradores	25%
	Niveles jerárquicos	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Diagrama Informe consolidado variables-ítems de la RMC



Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo planteado, los ítems por debajo del 60% son: competencias de los colaboradores (25%), reciprocidad (50%), bienestar laboral (50%), aceptación (50%) y Diálogos propositivos (37,50%). Se formula como paso siguiente el plan de fortalecimiento y el cronograma de trabajo y hay un acuerdo con la dirección de la entidad motivo de consulta (tabla 7 y figura 6) para desarrollarlo. Las actividades pueden formularse de los descriptores del nivel 4 planteados en cada ítem de la RMC y convertidos en acciones concretas para fortalecer cada uno.

El concepto de prioridad para desarrollar actividades de fortalecimiento está de acuerdo con la tabla 6:

Tabla 6. *Prioridades para actividades de fortalecimiento*

Prioridades
1 = Para iniciar con urgencia el plan de fortalecimiento sobre los ítems por debajo de 25%
2= Desarrollar actividades de fortalecimiento sobre los ítems entre 26% y 50%
3= Validar actividades de fortalecimiento sobre los ítems entre 51% y 75%
4= Consolidar actividades de fortalecimiento para las variables entre 76% y 100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. *Ejemplo de plan de fortalecimiento para la red metodológica de confianza (corto plazo - menos de un año)*

Nombre de la variable	Ítem	Actividades por ítem	Prioridad	Recursos (por año)		Duración en meses	Responsables por actividad
				US \$	Humanos		
Estructura organizacional	Competencias de los colaboradores	Realización de 3 talleres para que los líderes conozcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se requieren para ejercer los diferentes cargos de sus colaboradores.	1	\$ -	Propios	2	Gerencia de Talento Humano
Comunicación	Diálogos propositivos	Desarrollo de un taller mensual con los líderes de la organización dirigido a mejorar los procesos de conversación constructiva para preservar una relación de armonía con sus colaboradores en la búsqueda de beneficios comunes para generar valor agregado a sus <i>stakeholders</i> .	2	\$ 2.000	Consultor externo	6	Gerencia de Talento Humano

Nombre de la variable	Ítem	Actividades por ítem	Prioridad	Recursos (por año)		Duración en meses	Responsables por actividad
				US \$	Humanos		
Interacciones sociales	Reciprocidad	Realización de reuniones cada 15 días para el intercambio de interacciones entre líderes, colaboradores y stakeholders para reafirmar y fortalecer la confianza entre ellos, sobre temas preseleccionados por ellos.	2	\$ -	Propios	12	Gerencia General
Cultura y clima	Bienestar laboral	Desarrollo de un programa que contemple la satisfacción de las necesidades individuales en el contexto organizacional aprovechando los convenios con cajas de compensación y ARL.	2	\$ -	Propios	12	Gerencia de Talento Humano
Relaciones internas	Aceptación	Desarrollo de 1 taller bimestral para mejorar la calidad de los lazos afectivos entre los líderes y sus colaboradores, para impulsar y forjar el desarrollo de relaciones simbólicas y confiables, aceptadas de manera voluntaria para una comunicación asertiva con sus diferentes stakeholders.	2	\$ 3.000	Consultor externo	12	Gerencia General y Gerencia de Talento Humano
Total, Plan RMC un año				\$ 5.000			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Ejemplo de cronograma de trabajo de la RMC

CRONOGRAMA RED METODOLOGICA DE CONFIANZA														
ACTIVIDADES POR ITEM	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realización de 3 talleres para que los líderes conozcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se requieren para ejercer los diferentes cargos de sus colaboradores.	1	2	■	■										
Desarrollo de un taller mensual con los líderes de la organización dirigido a mejorar los procesos de conversación constructiva para preservar una relación de armonía con sus colaboradores en la búsqueda de beneficios comunes para generar valor agregado a sus stakeholders.	2	6	■	■	■	■	■	■						
Realización de reuniones cada 15 días para el intercambio de interacciones entre líderes, colaboradores y stakeholders para reafirmar y fortalecer la confianza entre ellos, sobre temas preseleccionados por ellos.	2	12			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de un programa que contemple la satisfacción de las necesidades individuales en el contexto organizacional aprovechando los convenios con cajas de compensación y ARL.	2	12			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de 1 taller bimestral para mejorar la calidad de los lazos afectivos entre los líderes y sus colaboradores, para impulsar y forjar el desarrollo de relaciones simbólicas y confiables, aceptadas de manera voluntaria para una comunicación asertiva con sus diferentes stakeholders.	2	12								■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach. Un modelo para el liderazgo y el Coaching Organizacional*. Editorial Gránica.
- Ascarza, E., Ebbes, P., Netzer, O., & Danielson, M. (2017). Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 54(3), 347-363.
- Azúa Reyes, S. (2000). *Teoría General de las obligaciones*. México: Porrúa.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Pearson.
- Bob L., Montero E. & Riva L. (2020). *Las reglas de la confianza*. Trust Lab Press
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row
- Buxarrais, M. R. (1998). La necesidad de educar en valores en la escuela. *Aula de innovación educativa*, 37-40.
- Calvo, C. (2016). El don-reciprocidad como motor del desarrollo humano. *Veritas: Journal of Philosophy & Theology*, (35), 9-28.
- Carmona, E. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Recherches En Sciences De Gestion*, (111), 235-252.
- Codina, A. (2007). *El poder en las organizaciones. Enfoques principales*. Blade Media LLC.
- Congreso de Colombia (2004). Ley 905 del 2004. Publicado en el *Diario Oficial* No. 45.628 de agosto 2 de 2004. <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

- Cortina, A. (2003). *Construir confianza*. Madrid: Editorial Trotta.
- Chatterjee, D. (2017) *El Liderazgo Consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol*. Primera Edición. Editorial Gránica
- D'Annunzio-Green, N., & Francis, H. (2005). Human Resource Development and the Psychological Contract: ¿Great Expectations or False Hopes? *Human Resource Development International*, 8(3), 327-344. Doi: 10.1080/13678860500199725
- Díaz, N., Lozano L., & Castaño, A. (2015). *Incidencia de la confianza en las empresas sostenibles*. Documento estándar entrega de informe final. Vicerrectoría de Investigaciones. Bogotá D. C. Colombia: Universidad EAN.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. (Revised edition). Pymble: Harper Collins.
- Echeverría R. (2010). *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Fine, D. (2008). *The Fine Art of Confident Conversation*. Ediciones Planeta Madrid.
- García de Leaniz, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: *The role of sustainability in developing corporate reputation*. Cantabria: OmniScience.
- Garza Treviño, J. G. & Arredondo Trapero, F. G. (2015). Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad empresa basada en el diálogo. (Spanish). *Empresa y Humanismo*, 18(1), 81-113. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/841>
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104–120. <https://psycnet.apa.org/record/1967-13551-001>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. (5ª edición). Ed. Prentice Hall.
- Hall, A. (2016). Trust, uncertainty and the reporting of workplaces hazards and injuries. *Health, Risk & Society*, 18 (7/8), 427-448. doi:10.1080/13698575.2016.1264576
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York, Russell Sage Foundation.
- Herbert, K., & Robert, K. (2004). Conceptual and Methodological Considerations in the study of Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 357-366.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Pučėtaitė, R. (2016). Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. *Journal Of Business Ethics*, 139(4), 701-716. Doi: 10.1007/s10551-015-2915-7
- Leiserson, W. (1919). Employment Management. *Monthly Labor Review*, 9(4), 207-216. <http://www.jstor.org/stable/41827668>
- Lewicki, R.J. & Bunker. B.B (1995). Trust in relationships: a model of trust development and decline. *Conflict, Cooperation and Justice*, 133-173. https://www.researchgate.net/profile/Roy-Lewicki/publication/232534885_Trust_in_relationships_A_model_of_development_and_decline/links/00b7d52ccca7d587e6000000/Trust-in-relationships-A-model-of-development-and-decline.pdf
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces* 63(4), 967-985. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.879.9020&rep=rep1&type=pdf>
- Lozano, L. J., Pérez-Uribe R. & Ocampo-Guzmán, D. (2015). *MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Intervención e innovación de la cultura organizacional*. Libro resultado de investigación. Universidad EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/>

- libros-digitales/26-libros-digitales/395-miigo-intervencion-e-innovacion-de-la-cultura-organizacional o <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1597>
- Lozano-Correa, L.J. (2021). *Variables e Ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá*. Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María De Los Buenos Aires, Facultad De Ciencias Económicas Dimensiones. Tesis doctoral.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México: Editorial Anthropos.
- Matthew, A. (2014). Human Resource Management: The Enabler of Innovation in Organizations. *BVIMR Management Edge*, 7(1), 53-59.
- Mauss, M. (1966). *The gift; forms and functions of exchange in archaic societies*. Cohen & West publishing. https://monoskop.org/images/a/ae/Mauss_Marcel_The_Gift_The_Form_and_Functions_of_Exchange_in_Archaic_Societies_1966.pdf
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Méndez Álvarez, C. E., y Vélez Bedoya, R. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill. p. 133.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden hacer las empresas frente al desafío japonés*. Ediciones Orbis.
- Pérez Porto, J. & Gardey A. (2009). *Definición de aceptación*. Definición de. <https://definicion.de/aceptacion/>
- Pérez – Uribe, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Tesis doctoral. Universidad Nebrija. Julio. 612 p. <https://doi.org/10.21158/9789587561562>
- Pérez Uribe, R. (2013). Correlación entre la credibilidad en la Alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place to Work en Colombia. *Revista Ciencia y Poder Aéreo. Instituto Militar aeronáutico-Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*. 8(1). Edición 8. 47-67.
- Pérez-Uribe R. y Vargas H. (2016). El uso del método MicMac, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Revista Ciencia y Poder Aéreo. Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana* Vol. 11, núm. 1 (2016). P. 92-105. Doi: <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156>
- Rojas F. & Álvarez A. (Eds.) (2011). *América Latina y el Caribe: Confianza ¿Un bien escaso?* Teseo. <https://www.editorialteseo.com/archivos/3772/america-latina-y-el-caribe-confianza-un-bien-escaso/>
- Romero León, G. (2010). La gerencia como competencia conversacional: aportes de la ontología del lenguaje. *Debates IESA*, XV(4), 62-66. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10romeroleon.pdf>
- Schelling, T. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press, Cambridge. (págs. 134-135)
- Spaemann, R. (2010). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*. 9 (2/05). 131-148.
- Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. Harper
- Thamhain, H. J. (2006). Studies in Project Human Resource Management: Leadership. Chapter 12B, In *AMA Handbook of Project Management* (pp. 155-164).
- Torres, A. (2009). Creando Valor hacia los Stakeholders. *Revista Hombre y Trabajo*. (78), 7-9
- Véliz, F. (2021). *Resiliencia Organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida en las empresas del siglo XXI*. Editorial Gedis
- Wilson, R. L. (2016). *Management theory*. Salem Press Encyclopedia.