



Cuadernos Latinoamericanos de  
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque  
Colombia

Gil-Bolívar, Fabio Alberto  
Confianza y gobierno corporativo

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VIII, núm. 15, julio-diciembre, 2012, pp. 57-67

Universidad El Bosque  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634369006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Trust and corporate governance

## Confiança e governança corporativa

Fabio Alberto Gil-Bolívar<sup>2</sup>

### Resumen

La confianza tradicionalmente se ha constituido en un elemento mediador en las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales. En el campo de la economía y las finanzas su importancia ha ido creciendo y aún más con la ocurrencia de las dos últimas crisis financieras, que han tenido como epicentro Estados Unidos, pero que han llegado a poner en calzas prietas a todo el sistema financiero global, con grandes repercusiones en materia de empleo, estabilidad económica e inversión social. El origen de tales crisis está relacionado con la pérdida de confianza en los agentes financieros, como consecuencia de sus manejos fraudulentos y de los abusos de la “contabilidad creativa” y el “maquillaje” de la información económica y financiera de grandes corporativos. El propósito de este trabajo es presentar las bases en que se sustenta la confianza entre accionistas y empresa, en el marco de una relación agente-principal, mediante una revisión conceptual sobre la confianza, su relación con el gobierno corporativo y algunos de sus modelos y dimensiones.

**Palabras claves:** confianza, accionistas, relación agente-principal, lecciones de confianza.

### Abstract

The trust has traditionally become a mediating element in the social, economic, political and cultural relations. In the field of economics and finance its importance has grown and even more with the occurrence of the last two financial crises, which have had the U.S. epicenter, but have come to put all the global financial system in an delicate situation, with major repercussions on employment, economic stability and social investment. The origin of this crisis is related to the loss of confidence in the financial actors, as a result of his fraudulent dealings and abuse of “creative accounting” and “makeup” of the economic and financial information of major corporate. The purpose of this paper is the foundation that underpins the trust between shareholders and companies, as part of a principal-agent relationship, through a conceptual review of the trust, its relationship to corporate governance and some of its models and sizes.

**Keywords:** Trust, shareholders, principal-agent relationship, lessons of trust.

### Resumo

A confiança, tradicionalmente, tem-se tornado um elemento mediador nas relações sociais, econômicas, políticas e culturais. No campo da economia e das finanças, sua importância tem crescido e mais ainda com os acontecimentos das duas últimas crises financeiras que tiveram como epicentro os Estados Unidos, mas que chegaram a pôr em xeque a todo o sistema financeiro global, com grandes repercussões quanto a emprego, estabilidade econômica e investimento social. A origem destas crises está relacionada com a perda de confiança nos agentes financeiros, como consequência de seus gerenciamentos fraudulentos e dos abusos da “contabilidade criativa” e a “maquiagem” da informação econômica e financeira de grandes corporativos. O propósito deste trabalho é apresentar as bases em que se sustenta a confiança entre acionistas e empresa, no âmbito de uma relação agente-principal, por meio de uma revisão conceptual sobre a confiança, sua relação com a Governança Corporativa e alguns de seus modelos e dimensões.

**Palavras-chave:** confiança, acionistas, relação agente-principal, lições de confiança.

Recibido el 20/09/2012. Aprobado 10/11/2012

1. Artículo de reflexión.

2. Comunicador Social y Periodista de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Nuevas tendencias de redacción periodística de la Universidad Autónoma de Barcelona. En la actualidad es estudiante del Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario. Ha sido también consultor internacional en temas de prospectiva y estrategia. Especial agradecimiento a la Universidad del Rosario por el apoyo recibido a través de la beca doctoral. gilb.fabio@ur.edu.co y fgilbolivar@gmail.com

## Bases conceptuales de la confianza

La investigación en ciencias sociales y humanas cada vez confiere una mayor importancia a la “confianza” como elemento mediador de las relaciones sociales, económicas, culturales, políticas, legales y organizacionales, como lo evidencian algunas investigaciones en el tema<sup>3</sup>. En el abordaje de la confianza existe una diversidad de enfoques. Desde la perspectiva psicológica, la confianza se ha percibido como un rasgo característico de la personalidad de los sujetos<sup>4</sup>. De acuerdo con una mirada económica, el concepto de confianza está ligado para autores como Williamson<sup>5</sup> a la probabilidad subjetiva, o a la promesa de mantener una relación que no perjudique a una de las partes. Y desde una perspectiva sociológica son varios los acercamientos que se han hecho sobre ella, pero varios de estos convergen en concebir la confianza como el fundamento del orden social.<sup>6</sup> Este artículo se ocupará esencialmente de las dos últimas miradas, dado que a través de ellas se podrá analizar el problema de agencia.

Desde el punto de vista económico, que resulta extensivo al mundo organizacional, el premio Nobel de Economía Kenneth Arrow se refirió a la importancia de la confianza en el desarrollo de la vida económica en los siguientes términos:

La confianza adquiere, como mínimo, un valor pragmático muy importante, es un significativo lubricante del sistema social; es sumamente eficiente: se ahorra uno muchos problemas cuando confía en la palabra de los demás. Por desgracia, esta no es una mercancía que se pueda comprar con facilidad.

La confianza y otros valores similares son ejemplos de lo que los economistas llaman externalidades, son bienes, tienen un valor real práctico y económico, incrementan la eficiencia del sistema y permiten producir más bienes o mayor cantidad de cualquier valor apreciado<sup>7</sup>.

En este mismo sentido, Fukuyama indaga por el valor económico que tiene la confianza y cómo no tenerla genera una serie de costos asociados:

Si existe una confianza mutua entre las personas que tienen que trabajar juntas en una empresa, haciéndolo de acuerdo a una serie de normas distintivas comunes, el costo operativo de ese negocio es menor. Una asociación de estas características tendrá más capacidad para innovar organizacionalmente, ya que el alto grado de confianza permitirá que emerja una variedad más amplia de relaciones sociales. [En tanto que...] la desconfianza ampliamente difundida en una sociedad impone una especie de impuesto a todas las formas de actividad económica, un impuesto que no tienen que pagar las sociedades con un alto nivel de confianza interna<sup>8</sup>.

Al tenor de lo dicho, se puede afirmar que la confianza resulta necesaria para todo tipo de interrelaciones que se producen entre la empresa y la sociedad, tal como lo señala Putnam<sup>9</sup>. Así, la confianza se constituye en el “combustible” y promotor de todo tipo de relaciones dentro de la organización y fuera de ella, además de ser el elemento que posibilita la reducción de la complejidad entre esta y su entorno<sup>10</sup>. Con base en lo dicho, y de acuerdo con algunos estudios realizados por Alonso<sup>11</sup>, se concluye que cuando se goza de altos niveles de confianza en los comportamientos organizacionales se reducen los costos de transacción, se

3. GARMENT, Suzanne. *Scandal. The culture of mistrust in American politics*. Nueva York: Random House, 1991, pp. 71-90; MILLER, Gary J. *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*. Nueva York: Cambridge University Press, 1992, pp. 114-118; BROWN, Peter G. *Restoring the public trust: A fresh vision for progressive government in America*. Boston, Massachusetts: Beacon, 1994, pp. 71-77; PUTNAM, Robert D. Para hacer que la democracia funcione. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2011, pp. 237-242; YÁÑEZ, Rodrigo, AHUMADA, Luis y COVA, Félix (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*, vol. 5, no. 1, enero-abril 2006, pp. 9-20; ALONSO, María del Mar. *El gobierno corporativo de la empresa. Un enfoque de confianza para las accionistas*. Tesis (Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2007, pp. 83-101.
4. ROTTER, Julian B. Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, vol. 26, no. 5, mayo 1971, pp. 443-452.
5. WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, no. 1, 1993, pp. 107-156.
6. LEWICKI, Roy, McALLISTER, Daniel y BIES, Robert. *Trust and Distrust: new relationships and realities*. *Academic of Management*, no. 23, 1998, pp. 438-458 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2011]. Disponible en: [www.jstor.org/stable/259288](http://www.jstor.org/stable/259288); FUKUYAMA, Francis. Confianza (Trust). Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Buenos Aires: Atlántida, 1996, p. 25.

7. ARROW, Kenneth. *The economics of agency*. Palo Alto, California: Stanford University (mimeo), 1974, p. 84. Citado en: ALONSO, María del Mar. La relación accionista-empresa en Internet. Análisis desde el enfoque de confianza. *Cuad. Difus.*, vol. 13, no. 25, 2008, p. 60. [fecha de consulta: 25 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernoalonsoalmeida.pdf>
8. FUKUYAMA, Francis. Op. cit., pp. 46-47.
9. PUTNAM, Robert D. Op. cit, p. 237
10. LUHMANN, Niklas. *Confianza*. México: Universidad Iberoamericana-Anthropos, 1996, p. 9.
11. ALONSO, María del Mar. “La relación accionista...”, Op. cit., p. 60.

permite una coordinación efectiva y se da un ejercicio del control.

Desde una mirada sociológica, como ya se mencionó, la confianza es un hecho esencialmente social. El hombre decide en buena parte de los aspectos que lo relacionan con sus semejantes si otorga o no confianza, pues una ausencia de confianza le impedirá actuar. Por tanto, las crisis de la naturaleza emergerían cuando las organizaciones empresariales y financieras dejan de ser dignas de confianza por parte del resto de actores del sistema social debido a sus comportamientos y prácticas al margen de la ética y la ley.

Al respecto Luhmann afirma: “la confianza se da dentro de un marco de interacción que está influenciado tanto por la personalidad como por el sistema social, y no puede estar asociado exclusivamente con uno y otro”<sup>12</sup>.

Es así como la confianza se asume de forma amplia como una acción del presente que tiene como horizonte el futuro y que se sustenta en el pasado. Mostrar confianza de alguna manera se equipara al acto de anticipar el futuro, pues este se concibe como un espacio de certidumbre, en un acto subjetivo de “invalidación” del tiempo, aunque valga decir que ello no implica que la confianza implique ciertas condiciones irreales. De forma precisa, se diría también que la confianza es un mecanismo de reducción de la complejidad que aumenta la capacidad del sistema de actuar de forma coherente en un entorno cada vez más complejo<sup>13</sup>.

Bajo este mismo enfoque social pero también con una mirada organizacional, Fukuyama añade:

la confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Estas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo, como la naturaleza de Dios o de la Justicia, pero también comprenden normas seculares como las pautas profesionales y los códigos de conducta<sup>14</sup>.

La confianza, entonces, no sólo es el “carburante” que facilita y promueve todo tipo de interrelaciones sociales sino también un estado dentro del orden social que garantiza las buenas prácticas entre individuos, entre organizaciones, entre individuos y

organizaciones. En este sentido, Peyrefitte estableció dos morfologías sociales: la sociedad de la suspicacia y la sociedad de la confianza. La primera es definida como una

sociedad transida de frío, *ganador-perdedor*: una sociedad en que la vida en común es un juego de suma cero, incluso de suma negativa (‘si tú ganas, yo pierdo’); sociedad proclive a la lucha de clases, al mal vivir nacional e internacional, a la envidia social, al encierro, a la agresividad de la vigilancia recíproca.

En tanto, define la sociedad de la confianza como: “una sociedad en expansión, *ganador-ganador* (‘si tú ganas, yo gano’); sociedad de solidaridad, de proyecto común, de apertura, de intercambio y de comunicación”<sup>15</sup>.

Huelga decir que ninguna sociedad o entorno social puede catalogarse 100% de confianza o 100% de suspicacia; sin embargo, sí puede tender más a uno de estos dos estadios. Ello dependerá en buena parte de la autodeterminación del comportamiento de sus integrantes, pues suspicacia y confianza son dos respuestas, individuales y colectivas, ligadas a la condición humana. Así, lo único que quedaría para atenuar o prevenir futuras crisis financieras sería promover entornos más confiables por medio de lo que podríamos denominar “pedagogía de la confianza”, en términos de Erasmo de Rotterdam. Esta hace referencia a la construcción de capacidades confiables en el individuo con base en la razón, el desarrollo de su energía espiritual y la liberación de la mediación inhibidora de la autoridad jerárquica.

## La importancia de la confianza en los entornos financieros

La confianza en los escenarios económicos y financieros se constituye en pieza clave, pues como lo menciona Arrow, “*hay un elemento de confianza en cualquier transacción; típicamente, un objeto de valor cambia de manos antes del otro, confiado en que de hecho se dará el contravalor. [...Asimismo] la idea de empresa privada y de sistema de libre intercambio sería absurda sin una buena dosis de confianza mutua*”<sup>16</sup>. El inconveniente radica en que no hay un mercado de la confianza ni tampoco esta tiene un determinado precio, pues ella proviene de los sujetos, en su doble condición individual y colectiva. Sin embargo, como la confianza se constituye en una ventaja que permite

12. LUHMANN, Niklas. Op. cit., p. 9.

13. RODRÍGEZ, Darío. “Notas a la versión en español”. En: LUHMANN, Niklas. *Confianza*. México: Universidad Iberoamericana-Anthropos, 1996, p. XXIII.

14. FUKUYAMA, Francis. Op. cit., p. 45.

15. PEYREFITTE, Alain. *La sociedad de la confianza*. Barcelona: Editorial Andrés Bello Española, p. 16.

16. Citado por: BRISEBOIS, Richard. (1997). “Sobre la confianza”. *Cuadernos de Empresa & Humanismo*, no. 65, 1997, p. 5. [fecha de consulta: 5 de noviembre de 2011]. Disponible en: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/3988/1/Cuaderno065.pdf>

la reducción de los costos de transacción y, por tanto, resulta deseable tenerla así suponga un factor de riesgo, debido a que como ella depende del tiempo es susceptible de abusos. *“Mostrar confianza es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto. Uno podría decir que a través de la confianza, el tiempo se invalida al menos se invalidan las diferencias del tiempo”*.<sup>17</sup> A pesar de lo dicho, cabría precisar que la confianza sólo se puede garantizar en el presente, pues con relación al futuro esta sólo se podría prever, en tanto que el futuro resulta incierto y abierto a un infinito campo de posibilidades. En otras palabras, existe una estrecha relación entre riesgo y confianza, en la que el primero es susceptible de anticiparse de acuerdo con los comportamientos pasados de confianza, sin embargo, este ejercicio de previsión es tan sólo indicativo, pues el devenir puede suponer un comportamiento distinto en materia de confianza, por parte de actores o agentes del sistema financiero. Aquí cabría destacar que a pesar de lo expuesto, varias posturas teóricas, como la de Good<sup>18</sup> se han apoyado en el siguiente planteamiento: la confianza se fundamenta en la teoría individual que hace referencia a que la otra parte se comportará en el futuro de acuerdo con su comportamiento actual. En este sentido Fukuyama<sup>19</sup> sostiene que cuando una organización ha desarrollado ciertos hábitos y costumbres en la buena toma de decisiones que son reconocidos por su similares, logra que quienes se relacionen con ella puedan esperar actuaciones de acuerdo con los principios y mandatos de la organización y, por ende, pueda ser considerada en su entorno como una “organización digna de confianza”.

Siguiendo a Luhmann,<sup>20</sup> la confianza es una opción que tiene un agente, un actor social o una organización de exponerse a un evento de riesgo de cual puede lograr no sólo un beneficio sino también un daño. Asimismo, con base en propuestas como las de Sabel<sup>21</sup> y Scharpf,<sup>22</sup> la confianza alude a una forma

de enfrentar la incertidumbre, de forma deliberada y razonada, y no de forma inconsciente. De tal manera, que la confianza posibilita los procesos de toma de decisiones de riesgo.

Tradicionalmente, la confianza ha desempeñado un papel protagónico en las relaciones comerciales y financieras, como lo señala Peyrefitte: *“la concepción del dinero como un bien de consumo y no como una herramienta es un rasgo fundamental que diferencia la mentalidad económica arcaica de la mentalidad económica moderna. Esta última reposa en el crédito, vale decir, en la confianza que el prestador deposita en el deudor respecto de la devolución del capital e intereses, en la confianza del deudor en su propia capacidad de reembolsar, y en la confianza en la rentabilidad de la inversión cuyo riesgo asume”*.<sup>23</sup>

Así, en el entramado financiero se diría, según Brisebois,<sup>24</sup> que la confianza bajo una perspectiva operativa, se constituye por dos elementos:

- › La dependencia hacia una persona que uno controla.
- › La creencia que esta persona cumplirá lo que dice.

Y por tres momentos a saber:

- › Investigación de las premisas de la confianza.
- › El asentamiento del testimonio.
- › La acción de confiar.

En el primer momento, se establece las premisas: una objetiva, que hace referencia al fiduciario potencial, es decir, la persona en que se piensa confiar; y otra subjetiva, que alude a lo que se confía.

Con anterioridad al acto de confiar un sujeto pide que al otro sea competente y actúe bajo preceptos de verdad, lo que implica que quién quiere hacerse merecedor de confianza de saber hacer lo que dice y tenga voluntad de hacerlo. Dejar en manos de incompetente un asunto no es confianza, sino simplemente una ingenuidad y una incompetencia propia. Lo anterior supone que quien quiere ser sujeto de confianza debe: adoptar una norma de conducta consiste (hacer lo que dice que va a hacer) y; desplegar todas la acciones a su alcance para cumplir con esta pauta.

En el segundo momento de la confianza, el sujeto cree en el otro porque él así lo quiere. Creer demanda identificarse con el otro y en tal sentido uno debería haber visto o tener evidencias a través de terceros que

17. LUHMANN, Niklas. Op. cit., 15.

18. GOOD, David. “Individuals, Interpersonals Realtions, and Trust”. En: GAMBETTA, Diego (ed.). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Nueva York: Basil Blackwell, pp. 131-185.

19. FUKUYAMA, Francis. Op. cit., pp. 44 y 50.

20. LUHMAN, Niklas. “Familiarity, confidence, trust: Problems and Alternatives”. En: GAMBETTA, Diego (ed.). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Nueva York: Basil Blackwell, p. 98.

21. SABEL, Charles F. (1993). “Constitutional ordering in historical context”. En: SCHARPF, Fritz W. (ed.). Games in hierarchies and networks. Frankfurt: Campus Verlag, pp. 65-105.

22. SCHARPF, Fritz W. “Coordination in hierarchies and networks”. En: SCHARPF, Fritz W. (ed.). Games in hierarchies and networks. Frankfurt: Campus Verlag, pp. 125-165.

23. PEYREFITTE, Alain. Op. cit., p. 93.

24. BRISEBOIS, Richard. Op. cit., p. 7.



el otro va a hacer lo que dice que va hacer. Justo en este momento es cuando el sujeto se hace dependiente del otro. Sin embargo, para reducir el riesgo de confiar en el otro se busca un fiador o una garantía, que confianza en el otro y se convierte en garantía para uno, a pesar de la confianza que se tiene en el primer individuo.

En el tercer momento, cuando se produce el acto de confiar, el sujeto se hace dependiente del otro y en buena medida uno le confiere la libertad al otro de responder por sí mismo y le otorga la capacidad de ser responsable.

De acuerdo con lo anterior, se estima la confianza como un proceso de correspondencia y no como un simple intercambio: las personas que actúan lo hacen libremente, responden por sí mismas, y es aquí donde surge una relación de correspondencia.

Bajo la perspectiva de Zucker,<sup>25</sup> son tres los mecanismos que permiten producir confianza. El primero se da con base en la experiencia personal u organizacional de quien confiere la confianza. Es decir, que una interacción comercial exitosa de partes en el corto plazo, genera seguridad y estabilidad y, por tanto, deriva en una propensión hacia la confianza. El segundo mecanismo se basa en la similitud de características entre las partes. Por ejemplo, la pertenencia a una misma familia o un círculo profesional. En el caso de las organizaciones, el formar parte de un mismo gremio, red empresarial o aglomeración productiva. Y el tercer mecanismo alude a las características singulares de la organización. En este caso la confianza se liga al comportamiento y a la relación de la organización con el entorno, y básicamente al desempeño de los cuadros directivos de la empresa.<sup>26</sup> Lo anterior supone que una empresa dirigida por directivos con buena reputación se constituiría, por extensión, en una empresa altamente confiable.

## La importancia de la confianza en el Gobierno corporativo y en la relación principal-agente

El análisis de los problemas derivados de la información, la incertidumbre y la falta de convergencia de intereses entre los distintos grupos que participan en una organización empresarial se ha constituido en un

tema de gran relevancia. Esta tendencia ha sido favorecida en los últimos decenios por la presencia cada vez más recurrente de grandes empresas y conglomerados en los mercados de valores con el propósito de conseguir recursos para su financiación, lo que se ha traducido en una especie de desconcentración en las estructuras de propiedad y en una mayor participación de pequeños inversionistas en busca de mayor rentabilidad.

El problema, entonces, de lo que se ha dado en llamar Gobierno de empresa o Gobierno corporativo estriba en que en un contexto caracterizado por la información incompleta y asimétrica, el principal (inversionistas financieros, *outsiders*) puede tener serios inconvenientes para seleccionar a los agentes (directivos, *insiders*) más idóneos y, a la vez, como este último colectivo detenta una posición privilegiada en la organización, puede tomar decisiones que vayan en contra de los intereses del principal -problema de riesgo moral.<sup>27</sup>

A partir de la ocurrencia de este tipo de problemas han surgido varias propuestas explicativas que buscan identificar una tipología de confianza en el marco de la relación entre inversores y organizaciones; y establecer cuáles son los componentes o las dimensiones de la confianza en el marco de la relación principal-agente.

Kramer y Tyler,<sup>28</sup> aseguran que son tres los tipos de confianza que surgen en el desarrollo de la relación entre inversores y organizaciones. La confianza con base en la disuasión, que responde a un comportamiento consistente de la organización, donde los inversionistas presumen que la empresa hará lo que se ha comprometido a hacer. La confianza sustentada en el conocimiento, que hace referencia a que el inversionista posee una información suficiente de la empresa que le permite presumir su comportamiento en el tiempo. Y la confianza basada en la identificación, que se genera a partir de una relación de empatía entre las partes, donde se logra entre estas una convergencia de sus deseos y propósitos. Aquí el agente permite al principal y, por ende, a la organización actuar de forma independiente, debido a que cree en el respeto de sus intereses, lo cual supone una reducción en los costos de agencia.

25. ZUCKER, Lynne G. *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920*. Working Paper Series, no. 82, 1985. Los Ángeles: University of California-Institute for Research on Labor and Employment, pp. 47-50. [fecha de consulta: 31 de octubre de 2011] Disponible en: <http://content.cdlib.org/ark:/28722/bk0003t9k8m/?layout=metadata>

26. PFEFFER, Jeffrey. "Merger as a response to organizational interdependence". *Administrative Science Quarterly*, no. 17, 1972, p. 384.

27. SURROCA, Jordi. (2003). *Gobierno de la empresa y eficiencia en organizaciones orientadas a los interesados: Una aplicación a las Cajas de Ahorro y a las Cooperativas de Mondragón*, Tesis (Doctorado en Economía de la Empresa). Bellaterra, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2003, p. 9.

28. KRAMER, Roderick M. y TYLER, Tom R. (1996). *Trust in Organizations*. *Frontiers of Theory and Research*, Londres: Sage, 1996, p. 8.

Según Alonso y Bueno,<sup>29</sup> la teoría contractual de la empresa dimensiona a esta como un agregado de contratos que detallan los derechos de propiedad objeto de la transacción al interior de la organización empresarial y determina la forma como se asignarán los costos y las compensaciones entre las partes contratantes. Esta relación contractual se conoce como “relación de agencia”, mediante la cual el principal, designa a otra, el agente, para que le preste un servicio en su beneficio, delegando el principal en el agente cierta autoridad, para que este último pueda tomar decisiones. Valga decir que cada una de las partes que intervienen en la relación de agencia buscará maximizar su propia utilidad, por ello habrá eventos en los que cada parte pretenda la consecución de sus propios intereses, y se dé entre ellos una suerte de conflicto de intereses, pues el agente en algunas ocasiones no actuará movido por el propósito de obtener las mayores ventajas para el principal, lo que desencadena un riesgo moral, en palabras de Salas.<sup>30</sup>

Tal como se expresaba en el apartado anterior, la confianza se sustenta en la agrupación de determinadas creencias sobre la otra parte instaladas en la mente y el imaginario del individuo que confía. Ello supone que las relaciones de confianza sean vistas desprovistas de motivos oportunistas en la otra parte como condición necesaria para que esta emerja.

A pesar, de visualizarse una relación estrecha entre confianza y riesgo, no es claro cómo se podría determinar el efecto del segundo sobre la primera. Esta inquietud llevó a Alonso<sup>31</sup> a plantear un modelo de confianza, que inicialmente parte de una revisión acerca de las dimensiones de la confianza, asumiendo la confianza como un “constructo multidimensional”, hasta llegar a proponer un modelo que contempla cinco dimensiones que permiten la medición de la confianza. Con anterioridad, Butler y Cantrell<sup>32</sup> en un comienzo propusieron cinco componentes funda-

mentales de la confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad y cercanía. Luego, Butler<sup>33</sup> aportó diez condiciones que hacían que una persona confiara en otra: disponibilidad, competencia, consistencia, equidad, integridad, lealtad, franqueza, confianza general, promesa de cumplimiento y receptividad.

Otras propuestas, como la de Sitkin y Roth,<sup>34</sup> identifican otras dimensiones como la habilidad y la congruencia de valores. Sin embargo, es con García-Marzá<sup>35</sup> que se logra perfilar un modelo de confianza mucho más completo, plural y dialógico, que comprende diez dimensiones, que se integran a través del diálogo: integridad, credibilidad, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad, compromiso cívico, ecología y responsabilidad. Esta construcción teórica ha permitido explicar cómo se desarrolla la confianza entre los grupos de interés (*stakeholders*) y las organizaciones; y cómo una empresa logra la credibilidad y aceptación social (Ver gráfico).

**Dimensiones de la confianza, según García-Marzá. Gráfico 1.**



FUENTE: Elaboración propia con Base en GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Madrid: Trotta, 2004.

29. ALONSO, María del Mar y BUENO, Enrique (2008). “Ética y gobierno de la empresa: Base para la confianza de los accionistas”. *M@n@gement*, vol. 11, no. 2, 2008, p. 213. [fecha de consulta: 5 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-211.htm>

30. SALAS, Vicente. El gobierno de la empresa. Colección de Estudios Económicos de La Caixa, no. 29. Barcelona: Fundación La Caixa, 2002, p. 102.

31. ALONSO, María del Mar. “La relación accionista-empresa...”, Op. cit., pp. 65-66.

32. BUTLER, John K. Jr. y CANTRELL, Stephen. “A behavior decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates”. *Psychological Reports*, no. 55, p. 19. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1985-13305-001>

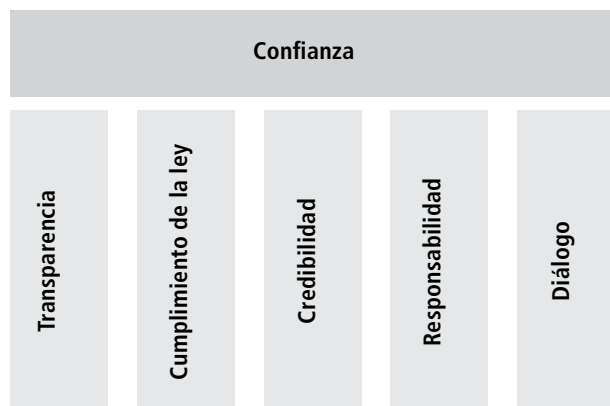
33. BUTLER, John K. Jr. “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory”. *Journal of Management*, vol. 17, no. 3 septiembre, 1991, p. 648. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://ejournal.narotama.ac.id/files/butler%20jr,%201991.pdf>

34. SITKIN, Sim B. y ROTH, Nancy L. (1993). “Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust”. *Organizational Science*. No. 4, p. 371. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2634950?uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101838890057>

35. GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Madrid: Trotta, 2004.

A partir de lo dicho, Alonso<sup>36</sup> desarrolló un modelo, en el que se recogen las características de los accionistas (*shareholders*) como propietarios de la empresa, las dimensiones que llevan al agente (*trustor*) a confiar a la otra parte (*trustee*). Estas dimensiones son: las expectativas del agente sobre la credibilidad e integridad del otro; su posibilidad de diálogo y comunicación con el otro; sus expectativas sobre la transparencia del otro; su identificación con algunos principios de compromiso social; y sus expectativas sobre el cumplimiento legal por parte del otro (ver gráfico 2).

**Modelo de confianza de Alonso. Gráfico 2.**



FUENTE: ALONSO, María del Mar. "La relación accionista-empresa en Internet. Análisis desde el enfoque de confianza". *Cuad. Difus.*, vol. 13, no.25, 2008, p. 65. [fecha de consulta: 25 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernalonsoalmeida.pdf>

La dimensión de la credibilidad alude a la convicción que tiene una parte (el *trustor*) de que la otra (el *trustee*) cumplirá exitosamente con las expectativas depositadas en ella y tendrá un comportamiento íntegro hasta en los eventos adversos. La dimensión de diálogo tiene que ver con los nexos de comunicación que una parte (el *trustor*) desea tener con la otra (el *trustee*) a través del acuerdo en torno a dispositivos de discusión, participación y consenso. Lo anterior supone que en caso de conflicto, el *trustor* se comportará con base en lo acordado, con el propósito de superar los riesgos que suponen los contratos incompletos. La dimensión de transparencia, estrechamente ligada a la de diálogo, hace referencia a la accesibilidad de la información, de forma voluntaria, útil y oportuna que una de las partes (el *trustor*) espera que la otra (el *trustee*) ponga a total disposición con el ánimo de poder tomar decisiones adecuadas, lo que le permitirá evitar en cierta medida la racionalidad limitada. La dimensión del compromiso social, hace referencia

al juicio moral que una parte (el *trustor*) tiene acerca de la adhesión de la otra (el *trustee*) a ciertos valores, principios, hábitos y normas sociales que esta observa deseable. Estos valores aluden al compromiso y acción social de la organización empresarial, la contribución al desarrollo del territorio, el respeto por los derechos humanos, la protección del medio ambiente y el compromiso con los empleados. Así, las acciones del *trustee* entre más sean consecuentes con sus discurso, harán que el *trustor* aumente su confianza con respecto a él. Y la dimensión de legalidad tiene que ver con la constatación para una parte (el *trustor*) de que la otra (el *trustee*) actúa en el marco de la ley y de las disposiciones normativas, evitando caer en prácticas fraudulentas y ser objeto de sentencias judiciales.

Las dimensiones del modelo de Alonso se enmarcan en la corriente conocida como "confianza basada en el conocimiento" desarrollada por autores como Robinson,<sup>37</sup> en la que se ocupa de relacionar los contratos psicológicos con la confianza, y toma distancia abiertamente del enfoque conocido como "confianza basada en el afecto", en la que se encuentran autores como Schoorman, Mayer y Davis, quienes abordan la confianza desde una perspectiva multidisciplinar (administración, filosofía, psicología y economía) y analizan varias dimensiones como la interpersonal, la intergrupala y la interorganizacional, centrándose en aspectos como la emoción y el afecto.<sup>38</sup>

A tenor de lo anterior, los accionistas consideran que una empresa es digna de confianza cuando esta actúa de acuerdo con las cinco dimensiones señaladas. La responsabilidad de cumplir con lo estipulado en buena medida depende del comportamiento y del desempeño que tengan los directivos, pues entre ellos y los accionistas se establecen contratos morales que se basan en la confianza. Los contratos morales, en la perspectiva de la teoría de la agencia, se asumen como acuerdos de largo plazo, en los que se especifica los términos de una relación de agencia, lo que supone concebir la confianza a luz de variables como los años que un directivo lleva laborando para la empresa, el cargo que desempeña, la hoja de vida de los consejeros independientes y sus criterios de selección. La confianza se mantiene, desarrolla y crece en la medida en que los órganos y mecanismos del Gobierno corpo-

37. ROBINSON, Sandra L. "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 4, diciembre 1996, pp. 574-599. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2393868>

38. SCHOORMAN, Davis, MAYER, Roger y DAVIS, James. "An integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future". *The Academy of Management Review*, vol. 32, no. 2, abril 2007, pp. 344-354. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://www.jstor.org/stable/20159304>

36. ALONSO, María del Mar. "La relación accionista-empresa...", Op. cit., p. 65.



rativo respondan oportuna y suficientemente a las demandas de información de los inversionistas, así como de los grupos de interés (*stakeholders*).

## Lecciones de confianza para un buen Gobierno Corporativo

A raíz de las pasadas crisis del anterior decenio, que tuvieron su epicentro en Estados Unidos, quedó en evidencia la necesidad de tener buenos y sólidos Gobiernos corporativos. De acuerdo con el Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia –AMV,<sup>39</sup> las crisis tuvieron sus origen en los excesos de liquidez, los desbalances macroeconómicos en algunos de los países con mayor desarrollo, las fallas en los mercados financieros, la debilidad de los marcos normativos, la débil supervisión sobre innovadores y complejos instrumentos financieros, como los derivados. Lo anterior supuso un debilitamiento en la estructura del sistema financiero global, que se evidenció en eventos como: una medición del riesgo deficiente, con bajos estándares de control interno; el diseño de instrumentos financieros sofisticados que fueron generosamente catalogados como seguros, a través de los cuales el riesgo del crédito se convirtió en riesgo del mercado; deficiencias en los mecanismos de check and balance de los Gobiernos corporativos de empresas e instituciones financieras; y la ausencia de una acción regulatoria que hubiese permitido identificar y subsanar los excesos a tiempo.

El impacto de las crisis afectó el comportamiento del empleo, la inversión, las empresas y la economía de los hogares, en fin, se podría decir que ella llegó a destruir la confianza de todos los sectores sociales en algunos agentes y actores de los mercados financieros. La situación, en todo caso, no se reduce a una serie de causas sino a la compleja interrelación de muchos factores de tipo económico, político y una cierta falta de previsión y ambición social.

Algunos autores, como Suárez,<sup>40</sup> aseguran que detrás de una crisis siempre existe, entre otros muchos aspectos, el anhelo de presentar una contabilidad sana que brinde confianza a los grupos de interés vinculados a las organizaciones. En tal sentido, sostiene que la contabilidad es de gran importancia en las

economías por su contribución en el proceso de toma de decisiones que comprometen las finanzas de la empresa y al control que ejerce sobre la riqueza; es, por lo tanto, un instrumento de gran relevancia para el modo de producción capitalista en la búsqueda de los objetivos de maximización y rentabilidad. Sin embargo, muchas organizaciones en su afán de gozar de la confianza de sus inversionistas acude a lo que Ibarra y Correa denominan el efecto Window Dressing o “maquillaje financiero” que “consiste en una serie de técnicas para manipular la contabilidad y ... en uno de los principales y más complejos problemas internos de distorsión del sistema integral de información, cuyo agravamiento aumenta al interactuar con las variables más importantes del contexto externo que son: la inflación, la devaluación de la moneda y la variación de las tasas de interés”.<sup>41</sup> Es, justamente en estos aspectos que muchas decisiones equivocadas de los directivos e inversionistas han generado crisis financieras que vienen acompañadas de revelación de información errónea y viciada por parte de las organizaciones, y en las cuáles la regulación y la gestión de riesgos se convierten en aspectos determinantes.

Así, tomando como base la experiencia que nos queda de las crisis financieras mundiales acaecidas en los últimos años, podríamos establecer algunas lecciones para el sistema financiero y para los inversionistas:

- › No se debe confiar en quien no se conoce plenamente, aunque un buen principio para conocerle es saber lo que él afirma de sí mismo.
- › A pesar de la pesquisa que se pueda hacer sobre el comportamiento financiero de una persona o el desempeño de una empresa, hay un momento en que inevitablemente se debe confiar en la información que se suministra.
- › Buena parte del acto de confiar depende de si el otro es un sujeto o una empresa digna de confianza, y en ello no se debe ser ligero y dejarse llevar sólo por el deseo o la inclinación a querer confiar.
- › A pesar de tener evidencias para confiar en el otro, basadas en sus comportamientos anteriores, ello no es garantía para que él cumpla lo que ha dicho que va hacer, pues sus actuaciones futuras van a estar mediadas por una serie de condiciones del entorno que no son controlables para él ni para ni para quién confía en él.

39. AMV. Impacto de la crisis financiera internacional en el sistema financiero colombiano y en su regulación. Bogotá: AMV, 2009, p. 7.

40. SUÁREZ, Jorge. “El papel de la información contable-financiera en la consolidación de la lógica financiera capitalista: análisis a partir de las crisis financieras”. *Adversia*, no. 3, pp- 10-19. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/1979/1625>

41. IBARRA, Alberto y CORREA, Hebert. “El problema del efecto window dressing con las bases de datos contables para la toma de decisiones”. *Revista de Negócios, Blumenau*, vol. 12, no. 1, enero-marzo 2007, pp. 56-57. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/312/299>

- › Si no se puede confiar plenamente en el otro, se deberán generar algunos controles que le permitan controlarlo, sin embargo, ello no es garantía de que él no falte a su compromiso.
- › Así se coloquen los compromisos por escrito, ello no significa que se puedan reducir los riesgos derivados de la falta de confianza.
- › Si no se puede tener plena confianza en los otros, tampoco se podrá tenerla enteramente en el sistema.
- › La confianza es un acto que toma en cuenta la retrospcción y la previsión, y por tanto, es un ejercicio que no escapa a la incertidumbre.
- › La confianza es un acto que en el sistema financiero ahorra gastos y reduce los costos de transacción, pero no garantiza 100% el cumplimiento de las obligaciones.
- › Aun cuando existan varios instrumentos y dispositivos para establecer niveles de confianza y, por ende de riesgo, en el otro, la confianza nunca dejar de ser una condición con cierto nivel de azar.

## Conclusiones

- › La confianza como objeto de estudio de las ciencias sociales y humanas ha tenido un abordaje desde distintas disciplinas como la psicología, la economía y la sociología, tal vez por ello, sus investigaciones más recientes han asumido una perspectiva multidimensional.
- › La confianza se percibe como un hecho social y en virtud de ello se constituye en un elemento mediador de todo de las relaciones humanas y de las relaciones entre los individuos y las organizaciones. De ahí que no sé establezca que un hombre es digno de confianza, sino que adicionalmente una organización también lo pueda ser, sobre todo, como consecuencia de las actuaciones oportunas, transparentes y acordes con lo establecido en la relación agente-principal, por parte de los directivos de estas instituciones.
- › La confianza influye sobre los costos de transacción, pues en la medida en que esta aumenta disminuyen este tipo de costos y viceversa.
- › La relación agente-principal está mediada por una serie de dimensiones de la confianza como la transparencia, el cumplimiento de la ley, la credibilidad, la responsabilidad y el diálogo

entre las partes, de acuerdo con la perspectiva de Alonso.<sup>42</sup>

- › La confianza puede ser percibida no solamente como un medio para mejorar las relaciones entre los distintos agentes del sistema financiero y el mercado de valores, sino también como un espacio-síntesis de las relaciones éticas y responsables de estos mismos agentes.
- › A pesar que la confianza tiene que ver con el pasado y con el futuro, ella sólo se puede garantizar en el presente. Su miradas retrospectivas y previsivas tan sólo son estimaciones, por ello resulta connatural la relación confianza-riesgo-incertidumbre.

## Bibliografía

ALONSO, María del Mar. "La relación accionista-empresa en Internet. Análisis desde el enfoque de confianza". *Cuad. Difus.*, vol. 13 , no.25, 2008, pp. 59-76 [fecha de consulta: 25 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernalonsoalmeida.pdf>

ALONSO, María del Mar. El gobierno corporativo de la empresa. Un enfoque de confianza para las accionistas. Tesis (Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2007.

ALONSO, María del Mar y BUENO, Enrique "Ética y gobierno de la empresa: Base para la confianza de los accionistas". *M@n@gement*, vol. 11, no. 2, 2008, pp. 211-230. [fecha de consulta: 5 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-211.htm>

AMV. Impacto de la crisis financiera internacional en el sistema financiero colombiano y en su regulación. Bogotá: AMV, 2009.

ARROW, Kenneth. The economics of agency. Palo Alto, California: Stanford University (mimeo), 1974, p. 84. Citado en: ALONSO, María del Mar. "La relación accionista-empresa en Internet. Análisis desde el enfoque de confianza". *Cuad. Difus.*, vol. 13 , no.25, 2008, p. 60. [fecha de consulta: 25 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernalonsoalmeida.pdf>

BROWN, Peter G. Restoring the public trust: A Fresh Vision for Progressive Government in America. Boston, Massachusetts: Beacon, 1994, pp. 71-77.

42. ALONSO, María del Mar. "La relación accionista-empresa...", Op. cit., p. 65.

- BRISEBOIS, Richard. "Sobre la confianza". *Cuadernos de Empresa & Humanismo*, no. 65, 1997, pp. 2-16. [fecha de consulta: 5 de noviembre de 2011]. Disponible en: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/3988/1/Cuaderno065.pdf>
- BUTLER, John K. Jr. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". *Journal of Management*, vol. 17, no. 3 septiembre, 1991, pp. 643-663. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://ejournal.narotama.ac.id/files/butler%20jr,%201991.pdf>
- BUTLER, John K. Jr. y CANTRELL, Stephen. "A behavior decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates". *Psychological Reports*, no. 55, pp.19-28. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1985-13305-001>
- FUKUYAMA, Francis. *Confianza (Trust). Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Buenos Aires: Atlántida, 1996.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta, 2004.
- GARMENT, Suzanne. *Scandal. The culture of mistrust in American politics*. Nueva York: Random House, 1991.
- GOOD, David. "Individuals, Interpersonals Realitions, and Trust". En: GAMBETTA, Diego (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Nueva York: Basil Blackwell, pp. 131-185.
- IBARRA, Alberto y CORREA, Hebert. "El problema del efecto window dressing con las bases de datos contables para la toma de decisiones". *Revista de Negocios, Blumenau*, vol. 12, no. 1, enero-marzo 2007, pp. 56-87. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en [http:// proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/312/299](http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/312/299)
- KRAMER, Roderick M. y TYLER, Tom R. *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Londres: Sage, 1996.
- LEWICKI, Roy, McALLISTER, Daniel y BIES, Robert. "Trust and Distrust: new relationships and realities". *Academic of Management*, no. 23, 1998, pp. 438-458 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2011]. Disponible en: [www.jstor.org/stable/259288](http://www.jstor.org/stable/259288).
- LUHMANN, Niklas. *Confianza*. México: Universidad Iberoamericana-Anthropos 1996.
- LUHMAN, Niklas. "Familiarity, confidence, trust: Problems and Alternatives". En: GAMBETTA, Diego (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Nueva York: Basil Blackwell, pp. 94-107.
- MILLER, Gary J. *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*. Nueva York: Cambridge University Press.
- PFEFFER, Jeffrey. "Merger as a response to organizational interdependence". *Administrative Science Quartely*, no. 17, 1972, pp. 382-394.
- PEYREFITTE, Alain. *La sociedad de la confianza*. Barcelona: Editorial Andrés Bello Española.
- PUTNAM, Robert D. *Para hacer que la democracia funcione*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2011.
- ROBINSON, Sandra L. "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 4, diciembre 1996, pp. 574-599. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2393868>
- RODRÍGEZ, Darío. "Notas a la versión en español". En: LUHMANN, Niklas. *Confianza*. México: Universidad Iberoamericana-Anthropos 1996, pp. VII-XXVII.
- ROTTER, Julian B. "Generalized expectancies for interpersonal trust". *American Psychologist*, vol. 26, no. 5, mayo 1971, pp. 443-452.
- SABEL, Charles F. (1993). "Constitutional ordering in historical context". En: SCHARPF, Fritz W. (ed.). *Games in hierarchies and networks*. Frankfurt: Campus Verlag, pp. 65-105.
- SALAS, Vicente. *El gobierno de la empresa*. Colección de Estudios Económicos de La Caixa, no. 29. Barcelona: Fundación La Caixa, 2002.
- SCHARPF, Fritz W. "Coordination in hierarchies and networks". En: SCHARPF, Fritz W. (ed.). *Games in hierarchies and networks*. Frankfurt: Campus Verlag, pp. 125-165.
- SCHOORMAN, Davis, MAYER, Roger y DAVIS, James. "An integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future". *The Academy of Management Review*, vol. 32, no. 2, abril 2007, pp. 344-354. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://www.jstor.org/stable/20159304>
- SITKIN, Sim B. y ROTH, Nancy L. (1993). "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust". *Organizational Science*, No. 4, pp. 367-391. [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2011]. Disponible en <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2634950?uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101838890057>

SUÁREZ, Jorge. “El papel de la información contable-financiera en la consolidación de la lógica financiera capitalista: análisis a partir de las crisis financieras”. *Adversia*, no. 3, pp. 10-19. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2011] Disponible en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/1979/1625>

SURROCA, Jordi. (2003). Gobierno de la empresa y eficiencia en organizaciones orientadas a los interesados: Una aplicación a las Cajas de Ahorro y a las Cooperativas de Mondragón, Tesis (Doctorado en Economía de la Empresa). Bellaterra, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. “Transaction Cost Economics and Organization Theory”. *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, no. 1, 1993, pp. 107-156.

YÁÑEZ, Rodrigo, AHUMADA, Luis y COVA, Félix (2006). “Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social”. *Universitas Psychologica*, vol. 5, no. 1, enero-abril, 2006, pp. 9-20.

ZUCKER, Lynne G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920. Working Paper Series, no. 82, 1985. Los Ángeles: University of California-Institute for Research on Labor and Employment, pp. 47-50. [fecha de consulta: 31 de octubre de 2011] Disponible en: <http://content.cdlib.org/ark:/28722/bk0003t9k8m/?layout=metadata>

