La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones

José Ángel Brandín Lorenzo





JOSÉ ANGEL BRANDÍN LORENZO se doctoró con sobresaliente cum laude en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Anteriormente, se graduó con honores en el Master in Business Administration de la Chicago Booth School of Business de la Universidad de Chicago, estudió el Master en Economía y Administración de Empresas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra y cursó el Master en Dirección de Recursos Humanos en el Instituto de Empresa (IE).

Ha desarrollado su actividad profesional e investigadora en el campo del control interno y de la auditoría interna en España, Austria y Alemania, destacando su trayectoria en entornos multiculturales dentro del ámbito económico-financiero, además de en el rediseño y mejora continua de procesos de negocio. Cabe destacar igualmente su experiencia en el campo de las fusiones y adquisiciones a nivel internacional, especialmente en las vertientes relacionadas con el análisis y la valoración de inversiones, la estructuración y negociación de acuerdos, y muy especialmente la integración post-fusión.

En la actualidad desempeña la función de Head of Internal Audit para España del grupo de aerolíneas IAG, representado en nuestro país principal que no exclusivamente por Vueling, Iberia e Iberia Express. José Angel es ponente y autor, entre otros artículos académicos y científicos, del libro 'La Empresa Buena'. Miembro de Honor del Consejo Europeo de Doctores, sus investigaciones más recientes en el campo del gobierno y la cultura de las organizaciones están orientadas hacia la mejora de la eficiencia de los marcos de control y a la prevención de los fallos del control interno.

José Angel viene colaborando junto a su familia de forma comprometida con organizaciones sin ánimo de lucro, tales como Rotary International, la Orden Ecuestre del Santo Sepulcro de Jerusalén, la Sacra y Militar Orden Constantiniana de San Jorge, y en muchas otras iniciativas solidarias.

La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones

Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo

La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como Académico Correspondiente, en el acto de su recepción el 6 de junio de 2019 por

Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero
Doctor en Ciencias Sociales y Humanas,
Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y
Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



- © José Ángel Brandín Lorenzo
- © Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-11704-8 Depósito Legal: B-14896-2019

Impreso en España -Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: junio 2019

AGRADECIMIENTOS

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, Excmos. Sres. Miembros de la Junta de Gobierno de la Academia, Excmos. Sres. Académicos, Excmas. e Ilmas. Autoridades, Señoras y Señores, Familiares y amigos todos:

La lectura de este discurso de ingreso es un gran honor que me brinda la oportunidad de sentir y demostrar agradecimiento, lo cual, en palabras de Cicerón, no solo es la más grande de las virtudes, sino madre de todas las demás. Vaya así por delante el mío a la Real Academia Europea de Doctores y a sus académicos por su acogida en esta docta Corporación y en especial a su Presidente, el Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort. También he de agradecer al Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero su amistad y el haber aceptado responder a mi discurso de ingreso.

En este apartado quiero hacer una sentida mención a mi esposa, Concepción, quien con paciencia cómplice lleva décadas soportando –en todas las acepciones del término– mis afanes profesionales; a nuestro hijo, Alfonso, a través del cual permanentemente revivimos la vida y redoblamos nuestras ilusiones; y a mi familia, siempre presente pese a la distancia y mis ausencias.

Así mismo, desearía dar las gracias a todos los profesores y alumnos que han contribuido a mi formación y en especial a mi maestro, el Excmo. Sr. Dr. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría.

Y, por supuesto, tampoco puede faltar mi reconocimiento a los amigos buenos, que he ido cosechando en todos los ámbitos compartiendo convicciones, inquietudes, trabajo e ilusiones, y con los que he aprendido mucho más de lo que nunca ellos podrán imaginar. ¡Qué verdad es, como escribió Dietrich Bonhöffer, que la gratitud convierte el recuerdo en una silenciosa alegría!

El discurso que escucharán a continuación versa sobre la confianza entre las personas en la organización y, más concretamente, sobre la confianza razonada como medio para la gestión de la incertidumbre en sus procesos. Quien esté al tanto de mis intereses académicos y profesionales, quizá se sorprenda por el hecho de que este trabajo no trate sobre algún aspecto relativo a la evaluación de los riesgos o a la utilidad de la presencia de un marco de control interno eficaz y eficiente. Sin embargo, espero que se identifiquen en mi exposición propuestas que, no siendo ajenas a dicha temática, la abordan desde una óptica más humanista y no por ello menos válida desde una perspectiva organizativa y económica.

En última instancia, el reconocimiento de las limitaciones de la jerarquía y los incentivos para gobernar la acción en la empresa viene a confirmar la importancia, cuando no la urgencia, de poner en valor en el seno de ésta y a través de la confianza razonada basada en la confiabilidad, conceptos tales como la sana autoexigencia y la credibilidad personales. Ésta última, según Aristóteles, consecuencia de la sensatez, la virtud y la benevolencia.

Procedo sin más dilaciones a la lectura preceptiva del discurso de ingreso a esta Real Academia Europea de Doctores.



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
DISCURSO DE INGRESO	11
INTRODUCCIÓN	11
LA NATURALEZA DE LA CONFIANZA RAZONADA PRESENTE EN LA RELACIÓN DIÁDICA INTRA-ORGANIZACIONAL	19
LA RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA Y LA DESCONFIANZA	43
EL CASO PARTICULAR DE LA CONFIANZA PERSONAL INCONDICIONAL	49
EL ORIGEN Y LA EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD	59
LA DINÁMICA ITERATIVA EN EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA RAZONADA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	89
¿LA CONFIANZA RAZONADA REDUCE LA INCERTIDUMBRE O GENERA RIESGO EN LOS PROCESOS?	111
BIBLIOGRAFÍA	123
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	141
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	153



INTRODUCCIÓN

La confianza solo es posible donde la verdad lo es [...].¹ Niklas Luhmann [1968(2014)], p. 66

Entre aquellos que albergan la visión más trágica y desesperanzada de la confianza, se cuentan los que suscribirían el aforismo: "El mayor despeñadero, la confianza." Aunque si estas mismas personas, bien sea como medida preventiva o a modo de autoprotección, optasen realmente por eliminar el recurso a la confianza en sus vidas, se condenarían a la existencia en su propia prisión pirandélica³: en soledad para evitar el desengaño, exhaustos por el hipervigilante estado de alerta⁴ e inmersos en la disforia causada por el permanente recelo respecto de la infinidad de supuestamente hostiles intenciones ajenas. Por otro lado, los moderadamente escépticos puede que asuman la confianza como un imponderable derivado de la vida en sociedad a gestionar mediante la cautelosa administración de la circunspección y la reducción de la dependencia respecto de terceros. Mientras que los optimistas probablemente opinarán con Martin Hollis, que "la vida cotidiana es

¹ Vertrauen ist überhaupt nur möglich, wo Wahrheit möglich ist, wo Menschen sich mit Verbindlichkeit für Dritte über ein Selbes verständigen können. –Traducción del autor–

² Aforismo 65. Pérez, A. [1602(1787)], p. 17. Si bien este aforismo suele ser atribuido a Francisco de Quevedo.

³ Phillip Zimbardo describía su experimento de la 'Prisión de Stanford', realizado en 1971, como una 'prisión pirandélica' (*Pirandellian prison*) en *The New York Times Magazine* del 8 de abril de 1973, haciendo referencia a cómo para los actores en sus papeles de guardias y prisioneros se desdibujó la línea entre la ficción de la actuación y la realidad.

⁴ La confianza es madre del descuido [...]. Gracián, B. [1640(2016)], p. 107

un catálogo de éxitos en el ejercicio de la confianza"5; coincidiendo muchos de ellos en valorarla principalmente por su condición de elemento, nunca único pero en menor o mayor medida siempre concurrente — "reconocible"7 en palabras de Martin Hartmann—, de ciertas relaciones diádicas. Entre estas singulares relaciones de a dos se cuentan: las amistosas, las familiares, las de vecindad, las de pareja, las de docencia, las comerciales, las de prestación de servicios, ... y una no menos presente en nuestras vidas que las anteriores y en la que se centrará este análisis, sin que ello impida que algunas de nuestras conclusiones puedan ser generalizadas: las relaciones diádicas intra-organizacionales.

⁵ Everyday life is a catalogue of success in the exercise of trust. Hollis, M. [(1998)], p. 1
—Traducción del autor—

⁶ Aunque la confianza tiene un valor intrínseco, ello no excluye el hecho de que no exista forma de relación alguna en la que su contenido sea solo y exclusivamente la confianza. Auch wenn Vertrauen einen intrinsischen Wert hat, schliesst das nicht aus, dass es keine Beziehungsform gibt, der es einzig und allein um Vertrauen selbst geht. Hartmann, M. [(2011)], p. 17 –Traducción del autor–

No hay [...] confianza, que sea simplemente querida por sí misma.

Es gibt [...] kein Vertrauen, das bloss um seiner selbst willen gewollt wird. Hartmann, M. [(2011)], p. 50 –Traducción del autor–

La confianza [...] se desarrolla siempre en contextos en los cuales se trata de otra cosa. No confiamos solo por confiar.

Vertrauen, so hiess es, entfaltet sich stets in Kontexten, in denen es um etwas anderes geht. Wir vertrauen nicht nur um des Vertrauen willen. Hartmann, M. [(2011)], pp. 224-225 –Traducción del autor–

⁷ La confianza posee una dimensión reconocible, pero esa dimensión se concreta en el contexto de una relación en la cual no solo la confianza es relevante. Asumimos por tanto que la confianza es parte de una práctica en la cual contribuye a la realización de otros valores y no solo al del valor de la confianza misma.

Das Vertrauen selbst besitzt eine anerkennende Dimension, aber diese Dimension kommt in einer Beziehung zum Tragen, in der es nicht nur um das Vertrauen geht. Vertrauen, so die Annahme, ist Bestandteil einer Praxis, in der es dazu beiträgt, andere Werte als den Wert, den das Vertrauen selbst darstellt, zu verwirklichen. Hartmann, M. [(2011)], p. 17 –Traducción del autor–

No agotan todas las aproximaciones posibles al elusivo fenómeno de la confianza, las que la consideran, remontándose a los clásicos, consecuencia de la credibilidad; aquellas que la caracterizan como un rasgo de la personalidad, incluso atribuyéndole la cualidad de imperativo moral; las que la interpretan a modo de promesa implícita por parte de quien acepta la confianza, en la medida que las promesas genuinas pueden entenderse como una invitación a confiar en quien promete; aquellas que remiten a la teoría de juegos generalmente representada en este contexto por el conocido dilema del prisionero, con las consecuencias adversas para el bien común de la maximización de la utilidad individual como objeto de análisis y la insuficiente confianza mutua como problema de fondo; o las que simplifican la confianza hasta reducirla a una especie de espontáneo recurso social, un tipo de contrato, un riesgo calculado o una simple apuesta. Específicamente en el ámbito de las organizaciones, no consiguen aprehender totalmente la esencia de la confianza las perspectivas que la identifican principalmente como un estímulo para la creatividad, la innovación, la satisfacción, la cohesión, la vinculación y la motivación o la productividad; como medio facilitador en la gestión del conflicto, la negociación, la asunción de la cadena de mando, la coordinación, la cooperación y el intercambio de información y conocimiento en y entre las organizaciones; o como complemento al poder de las jerarquías y a los incentivos económicos propios del mercado para dirigir las transacciones económicas. Tampoco puede reducirse la confianza, por relevante que sea este papel, a ser un elemento clave en la operación de organizaciones híbridas basadas en redes, la gestión de cadenas de valor, la dirección de alianzas estratégicas, la descentralización efectiva de la toma de decisiones, el ahorro de tiempo y la reducción de los costes de transacción y de agencia. Ninguno de los anteriores tratamientos de la confianza desde sus limitadas perspectivas, ni muchos otros desde la filosofía, la antropología, la ética, la política, la economía, el derecho, la psicología, la comunicación o la sociología, solo por citar algunos de los más socorridos, alcanzan por sí mismos a dar razón de lo que representa en su integridad, aunque se perciban claramente ciertos rasgos en común. Lo cual refuerza la idea de que el análisis multidisciplinar es el camino a seguir para profundizar en la comprensión de este fenómeno, también en el contexto organizacional.

A la paradoja anterior se añade la ambigüedad de la expresión confianza y su utilización no pocas veces imprecisa hasta lo contradictorio, que se extiende más allá de lo cotidiano hasta alcanzar incluso el ámbito académico, tal y como reconoce W. Barnett Pearce al constatar, que "hay distintos conceptos de confianza en la literatura, ninguno de ellos completamente satisfactorio"⁸, confirman Siegwart Lindenberg y Adam B. Seligman al calificar la confianza como un término, respectivamente, "de significado borroso y frecuentemente engañoso"⁹ y "problemático y frecuentemente no examinado con precisión"¹⁰, y apunta con fina ironía Russel Hardin al afirmar, que "consultar en un diccionario el significado de una palabra [como la confianza] debería desalentar a cualquier esencialista."¹¹ Aunque si hubiéramos de quedarnos con una sola imagen que nos ayudase a visualizar el incierto resultado de un análisis de la confianza, elegiríamos sin duda

^{8 [...]} there are several concepts of trust in the literature, none of which is fully satisfactory [...]. Pearce, W. B. [(1973)], p. 2 –Traducción del autor–

⁹ There has been so much talk about trust in the literature on economic transactions that the term has become blurred in its meaning and is often misleading. Lindenberg, S. [(2000)], p. 11 –Traducción del autor–

¹⁰ The very meaning of the term trust is itself problematic and often unscrutinized. Seligman, A. B. [1997(2000)], p. 6 –Traducción del autor–

¹¹ Looking up the meaning of such a term [trust] in a dictionary should dispirit any essentialist. Russell, H. [2002(2004)], p. xx –Traducción del autor–

la que proporciona Annette Baier por su simbolismo, que no porque compartamos el pesimismo de esta autora al respecto: "La confianza es un planta sensible, que no resistiría posiblemente un análisis de sus raíces, incluso si éstas estuviesen bastante sanas con anterioridad a dicho análisis."¹²

Contribuye adicionalmente a la confusión en la interpretación de la confianza el hecho de que ésta no se atribuya únicamente a las personas. Tanto es así, que escuchamos decir con la misma naturalidad y como resultado de una cierta convención social, que se confía o no, en un producto, en un animal, en un sistema, en la suerte, en una máquina, en una institución, en un proceso, o sin ir más lejos, en el pronóstico meteorológico. No se cuestionan con ello las ventajas derivadas del recurso a este concepto en sentido metafórico, aunque suponga a veces la deriva hacia fantasías antropomórficas; únicamente constatamos la contraindicación de esta práctica a la hora de precisar el significado y mejorar por extensión el entendimiento de la confianza.

Por todo lo anterior resulta aún más sorprendente el espontáneo consenso que, aparentemente sin reservas, generan descripciones voluntaristas como la de Reinhard Bachmann, junto con la de David Limerick y Bert Cunnington, cuando evocan en el ámbito económico y organizativo —como ya lo hiciera antes Kenneth Arrow¹³ respecto del sistema social— la imagen

¹² Trust is a fragile plant, which may noy endure inspection of its roots, even when they were, before inspection, quite healthy. Baier, A. [(1986)], p. 260 –Traducción del autor–

¹³ Posiblemente el primero en asociar la confianza con la imagen y función de lubricante capaz de reducir la fricción producida por los costes de transacción en un sistema social fue Kenneth Arrow en su obra *The Limits of Organization*.

La confianza es un importante lubricante de un sistema social. Es extremadamente eficiente; ahorra muchos problemas poder fiarse hasta cierto punto de la palabra de los demás. Desafortunadamente esto no es una mercancía indiferenciada que se pueda comprar con facilidad. Si has de comprarla, ya tienes algunas dudas sobre lo que has comprado.

de la confianza como eficiente lubricante para, respectivamente, "evitar tensiones extremas entre agentes económicos" y facilitar "el funcionamiento [...] armonioso de la organización [...] reduciendo la necesidad de estructuras burocráticas" 15. No siendo comparativamente menores las expectativas de Walter W. Powell a este respecto cuando concluye, que "la confianza simplifica realidades complejas mucho más rápida y económicamente que la predicción, la autoridad o la negociación." 16

Y ahora ya, antes de entrar en materia, querríamos anticipar la estructura de esta exposición. En primer lugar, se examinará la naturaleza de la confianza razonada presente en la relación diádica intra-organizacional, para pasar a continuación a ilustrar brevemente dos cuestiones puntuales: la relación entre la confianza y la desconfianza, y el caso particular de la confianza personal incondicional. Seguidamente, se analizará el origen y la evaluación de la confiabilidad a fin de poder considerarla justificada y causa potencial de confianza razonada. Después, se profundizará en la dinámica iterativa que caracteriza el de-

Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word. Unfortunately, this is not a commodity which can be bought very easily. If you have to buy it, you already have some doubts about what you have bought. Arrow, K. [(1974)], p. 16 –Traducción del autor–

^{14 [...]} trust may play some role as a useful lubricant to avoid extreme tensions [between economic actors]. Bachmann, R. [(2001)], p. 338 –Traducción del autor–

¹⁵ La confianza lubrica el funcionamiento sin sobresaltos y armonioso de la organización mediante la eliminación de la fricción y minimizando la necesidad de estructuras burocráticas que especifiquen el comportamiento de los participantes que no confían entre ellos mismos.

Trust lubricates the smooth, harmonious functioning of the organization by eliminating friction and minimizing the need for bureaucratic structures that specify the behavior of participants who do not trust each other. Limerick, D. y Cunnington, B. [(1993)], pp. 95-96—Traducción del autor—

¹⁶ Trust reduces complex realities far more quickly and economically than prediction, authority, or bargaining. Powell, W. [(1990)], p. 305 –Traducción del autor–

sarrollo de la confianza razonada entre los miembros de la organización. Y concluiremos explicando el papel de la confianza razonada en la gestión de la incertidumbre que afecta a los procesos de la organización, y la relación de ésta con el riesgo al que está expuesta la consecución de los objetivos de dichos procesos. Aspecto éste último, que siendo objeto las más de las veces de un análisis incompleto, resulta por esta misma razón tan inevitable como innecesariamente controvertido.



La palabra confianza no tiene un significado real si no establece una diferencia entre nuestras relaciones con los demás.

De hecho, diferencia entre nuestras relaciones, pues confiamos en algunas personas y no en otras [en ciertos aspectos y bajo determinadas circunstancias].

Para que la confianza proporcione explicaciones sobre nuestro comportamiento, nos ha de decir algo distintivo sobre nuestras relaciones con los demás.¹⁷

Karen S. Cook, Russel Hardin y Margaret Levi [(2005)], p. 8

Una de las principales causas para la notable dispersión de opiniones en torno a la confianza, otra a añadir a las apuntadas anteriormente, es que bajo este único término se tiende a confundir, al menos, tres hechos interrelacionados, pero netamente distintos:

1. La confiabilidad de *alter* que inspira y sustenta la confianza razonada de *ego*. En el buen entendido, que los calificativos de *ego* y *alter* designan el rol de quien confía y en quien se confía respectivamente y no personas concretas o posiciones organizativas o jerárquicas. De hecho, cabe esperar en condiciones normales, que estos roles se alternen en una misma relación diádica intra-organizacional,

¹⁷ The word *trust* has no real meaning if it does not differentiate our relationships. Indeed, it differentiates our relationships because we trust some people but not others. For trust to yield explanations of behavior, it must tell us something distinctive about our relations with others. –Traducción del autor–

lo cual puede alimentar, con obvias limitaciones basadas en la respectiva confiabilidad de las partes, una cierta dinámica de reciprocidad en la confianza no necesariamente simétrica.

- 2. La evaluación por *ego* de la confiabilidad de *alter*, que no requiere para su culminación del propio acto de confiar.
- 3. La decisión y el acto de confiar, que es tanto como decir, el perfeccionamiento de la confianza: la confianza efectiva de *ego* en *alter*.

Aunque, como cabría esperar, la anterior propuesta no está libre de controversia, pues autores como Cristiano Castelfranchi y Rino Falcone van más allá llegando incluso a diferenciar entre la decisión y el acto de confiar, pese a concluir seguidamente que la confianza engloba¹⁸ todos los anteriores conceptos. Por el contrario, Hardin equipara la confianza¹⁹ con la evaluación por *ego* de la confiabilidad de *alter*, mientras que el acto de confiar lo relega a la posición de mera evidencia de la existencia de dicha confianza o incluso niega que concurra tal acto²⁰. Posición

¹⁸ La confianza es: Una mera actitud mental (predicción y evaluación) respeto de otro agente [...]. Una decisión de fiarse de otro [...]. Un comportamiento, es decir, un acto intencionado [...] La confianza es por lo general todas estas cosas juntas.

Trust is: A mere mental attitude (prediction and evaluation) towards another agent [...]. A decision to rely upon the other [...]. A behavior, i.e. the intentional act of (en)trusting [...]. Trust is in general all these things together. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 35 – Traducción del autor–

¹⁹ Mi evaluación de tu confiabilidad en un contexto particular es simplemente mi confianza en tí. [...] Puede que yo actúe en base a mi confianza y mi acción será la prueba de dicha confianza, pero mi acción no es en sí la confianza, aunque puede ser una convincente evidencia de mi confianza.

My assessment of your trustworthiness in a particular context is simply my trust of you. [...] I may act from my trust, and my action may give evidence of my trust, but my action is not itself the trust, although it may be compelling evidence of my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 10 –Traducción del autor–

²⁰ No existe el "acto de confiar". En su lugar, existe el confiar o no en el grado que sea, y

la anterior próxima a la de Bart Nooteboom, quien considera que "la confianza es un estado mental, no una acción"²¹. Mientras que Hartmann trata de integrar estas distintas perspectivas diferenciando entre la disposición práctica a confiar y el comportamiento constitutivo de la confianza, aunque poniendo el acento en este último:

Si confiamos o no, no se muestra en el comportamiento, se decide en el comportamiento. El comportamiento es en este sentido constitutivo de la confianza, [...]. También se puede expresar esta cuestión de otra forma. La disposición a confiar se completa en cierto modo por medio de actos concretos; alcanza por medio de estos actos su saturación. Y aunque sería posible caracterizar esta disposición con independencia de los actos individuales, tal caracterización permanecería incompleta. La disposición a confiar recibe con estas consideraciones el carácter de una disposición práctica.²²

Disposición práctica, además de relacional, pues como ya se ha mencionado, se desarrolla y concreta en el contexto de una relación diádica.

existe el asumir el riesgo de interactuar con alguien.

There is no "act of trusting". Rather, there is trusting or not trusting to whatever degree, and there is taking the risk of engaging with someone. Hardin, R. [2002(2004)], p. 10 –Traducción del autor–

^{21 [...]} trust is a state of mind, not an action, but it can lead to trusting action. Nootebom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 248 –Traducción del autor–

²² Ob wir vertrauen oder nicht, zeigt sich nicht am Verhalten, es entscheidet sich am Verhalten. Das Verhalten ist in diesem Sinne konstitutiv für das Vertrauen, es ist nicht einfach nur als Manifestation vorhandener Verhaltensdispositionen zu deuten. Man kann diesen Sachverhalt auch anders ausdrücken. Die Einstellung des Vertrauens vervollständigt sich gewissermassen erst in konkreten Akten; sie erhält durch diese Akten ihre Sättigung. Auch wenn es durchaus möglich ist, diese Einstellung unabhängig von einzelnen Handlungsakten zu charakterisieren, bleibt eine solche Charakterisierung immer unvollständig. Die Einstellung des Vertrauens gewinnt mit diesen Überlegungen den Charakter einer praktischen Einstellung. Hartmann, M. [(2011)], pp. 93-94 –Traducción del autor-

La anteriormente mencionada confiabilidad depende, en grandes rasgos que desarrollaremos en un apartado dedicado a este fin, de ciertos atributos personales de *alter*—tales como su capacidad, credibilidad e intención—, de la situación en la que se desarrollará previsiblemente lo confiado, es decir, del contexto y del riesgo de fallo de la confianza, además de la naturaleza de la relación personal entre *alter* y ego.

La evaluación de la confiabilidad en el contexto de la relación diádica intra-organizacional no requiere para su culminación, como antes se ha expuesto, del propio acto de confiar y concluve con el diagnóstico de en qué medida y de qué manera podría confiarse. Este análisis está en las antípodas del 'dar por supuesto' sin mediar prácticamente reflexión alguna y descontando que dadas las circunstancias concurrentes la incertidumbre y el riesgo presentes son asumibles. Esta última aproximación es a la que estaríamos recurriendo cuando hablamos coloquialmente de confiar en -aunque sería más apropiado describirlo en términos de 'fiarse de'- la regulación del tráfico, la estabilidad del significado de las palabras, la llegada de un medio de transporte a su destino, el funcionamiento del suministro eléctrico, la conservación del valor del dinero, la potabilidad del agua corriente, ... o la previsibilidad de fenómenos naturales de todo tipo. Tampoco consiste la evaluación de la confiabilidad de *alter* por parte de *ego* en el resultado principal de predisposiciones, deseos o emociones, pese a que ninguno de los anteriores²³ le resultan completamente ajenos. Y en ningún caso es una simple conjetura apriorística o más o menos funda-

²³ Con lo anterior queda establecido, que las disposiciones a confiar no se dejan reducir a deseos (en el sentido de predisposiciones), a convicciones (en calidad de caso especial de disposiciones proposicionales) y tampoco a emociones.

Damit lässt sich festhalten: Einstellungen des Vertrauens können nicht auf Wünsche (im Sinne von Proeinstellungen), auf Überzeugungen (als Spezialfall propositionaler Einstellungen) und auch nicht auf Emotionen reduziert werden. Hartmann, M. [(2011)], p. 168 –Traducción del autor–

da intuición, aunque a veces nos lo pudiera parecer debido al recurso a ciertos atajos heurísticos, rutinas o normas. Bien por el contrario, la evaluación de la confiabilidad es el resultado de un proceso "cognitivo subjetivamente racional"²⁴ -útilizando la descripción de Daan van Knippenberg-, un pronóstico que acaba desembocando en una expectativa, y que adopta una forma asimilable en esencia a la de un análisis para la toma de decisiones²⁵ basado²⁶ tanto en aquello que conocemos o creemos cierto o probable, como en presunciones discrecionales sobre aspectos inciertos. Podría decirse entonces, como lo hace Powell respecto de la confianza, que la competencia para evaluar la confiabilidad -como cualquier otra competencia- "es aprendida y reforzada, por lo tanto, un producto de la continua interacción y discusión."27 Roderick M. Kramer describe este proceso de evaluación como el propio de "bayesianos intuitivos cuyas inferencias se actualizan en base a la experiencia previa"28, lo cual

^{24 [...]} trust research has been strongly dominated by a cognitive approach to trust in which trust is understood as the outcome of a subjectively rational cognitive approach. Knippenberg, D. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 3 –Traducción del autor–

²⁵ Que, si ya parte de un problema identificado, solo requiere adicionalmente del análisis de los datos, la generación de alternativas de acción y la elección de la más adecuada.

^{26 [...]} hemos considerado cuatro tipos de fuentes de creencia: la experiencia directa (como la experiencia personal, positiva o negativa, de quien confía contribuye a la creencia); la categorización (como las propiedades de una clase son transferidas a sus miembros); el razonamiento (más general que solo una categorización); y la reputación (como la experiencia y opinión de otros influye en las creencias de quien confía).

^[...] we have considered four possible types of belief sources: *direct experience* (how the personal, positive or negative, experience of the trustor contributes to that belief); *categorization* (how the properties of a class are transferred to their members); *reasoning* (more general than just categorization); and *reputation* (how the others' experience and opinión influences the trustor beliefs). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 307 –Traducción del autor–

²⁷ But we need to recognize the extent to which trust is neither chosen nor embedded but is instead learned and reinforced, hence a product of ongoing interaction and discussion. Powell, W. W. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 63—Traducción del autor—

^{28 [...]} when people make judgements about others' trustworthiness (or lack of it), they act much like "intuitive Bayesians" whose inferences are updated on the basis of their

caracteriza a la figura que este autor denomina "auditor social intuitivo", recurrentemente inmerso en el registro y valoración agregada de pasadas interacciones y transacciones con el fin de optimizar la gestión del dilema de la confianza en el presente y de establecer las condiciones bajo las cuales ésta resultaría viable en el futuro:

De acuerdo con este modelo [del auditor social intuitivo] los decisores confrontados con el dilema de la confianza emplean una variedad de reglas cognitivas y de comportamiento que guían sus juicios y elecciones relacionadas con la confianza. [...] Tal y como indica el modelo del auditor social intuitivo, hay dos amplias aproximaciones que los decisores pueden adoptar en su gestión de la incertidumbre social. Una aproximación es aspirar a una mejor discriminación. En particular, si somos capaces de discriminar con más precisión entre actores sociales confiables y no confiables, podremos transaccionar selectivamente y de forma productiva con aquellos que responderán con reciprocidad a nuestra confianza y prescindir del resto. [...] Una segunda aproximación para gestionar la incertidumbre social es adoptar comportamientos dirigidos a provocar un comportamiento confiable en los demás y con independencia de sus intenciones o motivos previos. Las personas pueden utilizar su propio comportamiento, por ejemplo, para animar y recompensar el comportamiento confiable de los demás. También pueden utilizar sus propios comportamientos para lanzar un mensaje que ponga de manifiesto su rechazo a ser explotados.²⁹

prior experience. Kramer, R. M. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 137 – Traducción del autor –

²⁹ According to this model [the *intuitive social auditor model*], decision-makers in trust dilemma situations employ a variety of cognitive and behavioral rules that guide their trust-related judgement and choice. [...] As the intuitive social auditor model indicates, there are at least two broad approaches decision-makers can take for coping with social

No pretendemos estableciendo la anterior premisa infravalorar la controversia existente entre los estudiosos de la confianza, relativa a si ésta es un fenómeno espontáneo o si por el contrario obedece a algún tipo de lógica o cálculo. Hay autores como Olaf Geramanis que desestiman³⁰ el mero intento de buscar una justificación a la confianza, otros como Klaus Götz afirman, prácticamente en la misma línea, que "la confianza comienza dónde terminan las predicciones racionales"³¹. Tampoco faltan los que tratan de situarse más o menos a mitad de camino a este respecto, como Hartmann, cuando explica que "la confianza no es un fenómeno fuera de la racionalidad, [y que] hay razones [conscientes y/o explícitas o no³²] tanto para la confianza como para la desconfianza"³³; añadiendo

uncertainty. One approach is to aim for better discrimination. In particular, if we can more accurately discriminate between trustworthy and untrustworthy social actors, we can selectively engage in productive transactions with those whi will reciprocate our trust and eschew or shun those who will not. [...] A second approach for dealing with social uncertainty is to engage in behaviors ourselves that are aimed at eliciting trustworthy behavior from others, regardless of *their* prior intention or motives. Individuals can use their own behavior, for example, to encourage and reward others' trustworthy behavior. They can also use their own behaviors to signal their unwillingness to be exploited. Kramer, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], pp. 69 y 72 –Traducción del autor–

- 30 No tiene sentido buscar una justificación para la confianza [...].
 Es macht keinen Sinn beim Vertrauen nach der Rechtfertigung zu suchen [...]. Geramanis,
 O. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 242 –Traducción del autor–
- 31 Vertrauen beginnt, wo rationales Voraussagen enden [...]. Götz, K. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 61 –Traducción del autor–
- 32 La confianza no se otorga de forma ciega o sin estar basada en ciertos presupuestos sobre el otro, necesita puntos de referencia que identifiquen al otro como confiable o proporcionen información sobre su disposición. Conviene resaltar que estas razones no tienen porqué ser ni conscientes ni explícitas; pueden mantenerse completamente implícitas y ser articuladas solo bajo demanda (¿Por qué has confiado en ella?).
 - Vertrauen wird folglich nicht einfach blind oder ohne irgendwelche Annahmen über den anderen als vertrauenswürdig ausweisen oder Auskunft über seine Einstellung geben. Diese Gründe müssen, das sei noch einmal betont, nicht bewusst oder explizit vorliegen; sie können ganz und gar implizit bleiben und nur auf Nachfrage (Warum hast du ihr vertraut?) überhaupt artikuliert werden. Hartmann, M. [(2011)], p. 172 –Traducción del autor–
- 33 [...] Vertrauen ist kein arationales Phänomen, es gibt Gründe des Vetrauens und Gründe des Misstrauens. Hartmann, M. [(2011)], p. 10 –Traducción del autor–

posteriormente que la racionalidad de la confianza remite a su adecuación³⁴ en el contexto de la correspondiente relación interpersonal y se evalúa por excepción, que es tanto como decir, que la racionalidad de la confianza "se mide [...] en base a la ausencia de dudas justificadas respecto de la integridad o la competencia del otro."³⁵ También Luhmann se mueve en una zona intermedia entre lo cognitivo y lo emocional a este respecto, cuando afirma con indisimulado escepticismo, que:

No ha de suponerse que la investigación empírica establecerá relaciones regladas entre las bases para la confianza en calidad de causa y las muestras de confianza como su efecto; aunque se intuyan correlaciones estadísticas, ya que puede presumirse que en promedio se tenderá a confiar cuando se cumplan determinados requisitos [...].³⁶

La confianza es algo distinto a la presunción razonable en base a la cual decidir correctamente y por esta razón los modelos para el cálculo de decisiones correctas no aciertan a dar con el significado de la cuestión de la confianza.³⁷

³⁴ La racionalidad de la confianza, esto es su adecuación o inadecuación, se establece en relación con una práctica [la naturaleza de la relación interpersonal] que es la que facilita los criterios para juzgar la confianza.

Die Rationalität des Vertrauens, also seine Angemessenheit oder Unangemessenheit, bemisst sich an einer Praxis, die erst die Kriterien liefert, um das Vertrauen zu beurteilen. Hartmann, M. [(2011)], p. 18 –Traducción del autor–

³⁵ Die Rationalität des Vertrauens bemisst sich nicht an einem explizit durchgeführten, argumentativ strukturierten Beweisverfahren, das mir den anderen als vertrauenswürdig ausweist. Sie bemisst sich eher daran, dass mir berechtighte Zweifel an der Aufrichtigkeit oder Kompetenz des anderen fehlen. Hartmann, M. [(2011)], p. 19 –Traducción del autor–

³⁶ Es ist daher nicht anzunehmen, dass die empirische Forschung streng gesetzliche Beziehungen zwischen Vertrauensbasen als Ursachen und Vertrauenserweisen als Wirkungen entdecken wird; aber statistische Korrelationen sind zu vermuten, weil man davon ausgehen kann, dass im Schnitt eher Vertrauen gewährt wird, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 1 –Traducción del autor–

³⁷ Vertrauen ist aber etwas anderes als die begründbare Annahme, richtig zu entscheiden, und deshalb greifen die Kalkülmodelle für richtiges Entscheiden an der Vertrauensfrage vorbei. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 116 –Traducción del autor–

Por nuestra parte afirmamos, que la confianza entre los integrantes de la organización responde principalmente a una evaluación que también podría calificarse de estratégica³⁸, sin por ello ignorar una cierta dimensión emocional. La confianza razonada se convierte de este modo en el resultado de un diagnóstico prudente, mucho más cerca de la expectativa que de la ilusión y por tanto fundamental y aspiracionalmente racional, aunque expuesta inevitablemente a ciertas distorsiones psicológicas, sesgos cognitivos, limitaciones a la racionalidad e imperfecciones en la memoria, como más adelante se explicará. Lo cual no ha de confundirse con propuestas extremas como la de "la confianza basada en el cálculo"39, planteada por Roy J. Lewicki y Barbara B. Bunker, cuando describen ésta como el estadio inicial en la progresión de la confianza y en el cual la valoración de la confiabilidad se reduce esencialmente al resultado del análisis de las ventajas e inconvenientes de la traición para el

^{38 [...]} en una relación de confianza, yo he de pensar estratégicamente, pues mis objetivos se satisfacen mediante la interacción entre lo que yo hago y otro hace (u otros hacen). Mi resultado es el resultado conjunto de nuestras acciones.

^[...] in a trust relationship, I must think strategically, because my purposes are served by the interaction between what I do and what another does (or others do). My outcome is the joint outcome of both our actions. Hardin, R. [2002(2004)], p. 6 –Traducción del autor–

^{39 [}La confianza basada en el cálculo] es un cálculo económico continuo y orientado al mercado cuyo valor se deriva por determinación de los resultados consecuencia de la creación y el sostenimiento de la relación puestos en relación con los costes de mantenerla o terminarla. La continuidad de la confianza basada en el cálculo se asegura frecuentemente tanto por las recompensas asociadas a confiar (y a ser digno de confianza), como por la "amenaza" de que, si la confianza es traicionada, la reputación propia puede ser dañada por la red de amistades y conocidos del otro. En una relación de negocios, la "reputación" profesional de una parte puede servir de "rehén" para la otra.

[[]The calculus-based trust] is an ongoing, market-oriented, economic calculation whose value is derived by determining the outcomes resulting from creating and sustaining the relationship relative to the costs of maintaining or severing it. Compliance with calculus-based trust is often ensured both by the rewards of being trusting (and trustworthy) and by the "threat" that if trust is violated, one's reputation can be hurt through the person's network of friends and associates. In a business relationship, the professional "reputation" of the other side can serve as "hostage". Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 120 –Traducción del autor–

otro —lo cual no es trivial, pues requeriría, más allá del cálculo, la capacidad para entender la valoración relativa de pérdidas y ganancias por parte de *alter*— y en cuyo contexto las respectivas reputaciones juegan el papel de rehenes en la relación.

El tercero y último de los tres elementos inicialmente mencionados, junto a la confiabilidad de alter y su evaluación por parte de ego, son la decisión y el consiguiente acto de confiar que perfecciona la confianza y explica la condición práctica de la disposición relacional a confiar. Dicho acto es la conducta razonada y voluntaria a consecuencia de la cual característicamente se espera del otro el adecuado desarrollo de una actividad o la consecución de un objetivo, asumiendo el riesgo que se deriva de la dependencia respecto de su libre acción – que pudiera acabar siendo eventualmente errada de forma involuntaria o intencionada. "El acto de confiar comprende siempre el reconocimiento del otro como confiable"40 en palabras de Hartmann y la esencia de dicho acto la identifica Luhmann cuando escribe, que la confianza es "en el sentido más amplio, un fiarse de las propias expectativas"41, pese a la ausencia de certeza, habría que recordar. También resulta muy ilustrativa una de las definiciones de la confianza de Baier, quien la considera "el fiarse de la competencia y voluntad de terceros para velar por, en vez de dañar, cosas que nos importan y que hemos dejado a su cuidado."42 Si bien es cierto, que hay dos elementos en las múltiples y diversas definiciones de la confianza que prácticamente se comportan como constantes: las expectativas positivas respecto

^{40 [...]} der Akt des Vertrauens beinhalte immer eine Anerkennung des anderen als vertrauenswürdig [...]. Hartmann, M. [(2011)], p. 34 –Traducción del autor–

⁴¹ Vertrauen im weitesten Sinne eines Zutrauens zu eigenen Erwartungen. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 1 –Traducción del autor–

^{42 [}trust is] the reliance on others' competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care. Baier, A. [(1986)], p.259 —Traducción del autor—

del comportamiento de aquel en quien se confía y la disposición a aceptar la vulnerabilidad que ello implica. Una forma más concreta de interpretar el acto de confiar en el contexto intra-organizacional sería asemejándolo a la delegación o, con carácter más general, a la relación de agencia. Si bien es cierto, que estos tipos de vinculación entre *ego* y *alter*, no agotan todos los posibles dentro del marco organizacional.

Consideraremos por tanto el desarrollo de la disposición práctica a confiar razonadamente en el contexto de la relación diádica intra-organizacional, como una dinámica iterativa, camino-dependiente y pública dirigida a la gestión eficiente de la incertidumbre del futuro comportamiento ajeno, fundamentada en la evaluación por ego de la confiabilidad de alter, y en base a la cual (ego) el interesado en el desarrollo de una actividad o la consecución de un objetivo específicos en un momento y contexto concretos elige, voluntariamente y sin certeza, depender de la positiva expectativa de que (alter) una persona informada que participa con autonomía en lo anterior muestre, en un futuro no necesariamente predeterminado, un comportamiento oneroso para ella y considerado por quien confía favorablemente.

La anterior definición de la confianza razonada en el contexto intra-organizacional conlleva de forma implícita o expresa las siguientes consideraciones, más allá del resultado de la evaluación de la confiabilidad de *alter* en base a la cual *ego* decidirá, en su caso, en qué medida y de qué manera confiar:

1. La confianza se desarrolla en base a una dinámica iterativa y camino-dependiente: Tanto la confianza fallida, bien sea decepcionada involuntariamente o defraudada intencionadamente, como la confirmada en la interacción pueden llevar a *ego* a revisar en consonancia en el transcurso

de futuras interacciones, tal y como se ilustrará más adelante en detalle, el nivel de confiabilidad atribuido a *alter*.

2. La confianza en el contexto de la relación diádica intra-organizacional se ha de presumir pública: En el sentido de que tiende a trascender en menor o mayor medida y rapidez al entorno de ambas partes dentro de la organización. En palabras de Ronald S. Burt v Marc Knez: "La confianza es interpersonal pero raramente privada. [...] Aquello que produce la confianza entre dos personas ahora involucra a terceras partes."43 Tengamos por tanto presente que, en la medida que el aparente nivel de confianza entre dos personas es directamente observado o inferido, éste impactará tanto en la reputación de confiado y confiable de ego y alter respectivamente, como en las consideraciones de terceros miembros de la organización en su comunicación⁴⁴ e interacción con cada uno de los integrantes de la relación diádica. La visibilidad y el conocimiento directo o indirecto de la confianza percibida contribuye así, salvo excepciones y responda o no a la realidad, a retroalimentar su desarrollo⁴⁵ también mediante el refuerzo de las expec-

⁴³ Trust is by definition interpersonal but rarely privat. [...] What produces trust between two people now involves third parties. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 69 –Traducción del autor–

^{44 [...]} las historias que cuentan terceras partes sobre pasadas interacciones entre *ego* y *alter* están sesgadas hacia historias consistentes con su visión de la vinculación entre *ego* y *alter* [para mantener y reforzar la relación con *ego* de esta tercera parte]. La murmuración de las terceras partes sirve así para reforzar las relaciones existentes, haciendo sentirse a *ego* y a *alter* más seguros de su confianza (o desconfianza) en el otro.

^[...] third parties telling stories about past interactions with *ego* and *alter* are biased toward stories consistent with their view of the existing *ego-alter* tie [to sustain and strengthen their relation with ego]. Third-party gossip thus serves to reinforce existing relations, making *ego* and *alter* more certain of their trust (or distrust) in one another. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 83-84 –Traducción del autor–

⁴⁵ Conexiones indirectas a través de comunes amigos y conocidos hacen que el [...] comportamiento sea más público, lo cual incrementa la importancia de la reputación,

tativas que de *ego* y *alter* tiene su entorno. Circunstancia ésta, que no debiera pasarles inadvertida, tan poco como el hecho de que la reputación de cada uno de ellos condiciona el potencial alcance y valor de sus futuras relaciones con otros miembros de la organización.

3. Confiar razonadamente, tal y como se explicará en la conclusión, es una forma eficiente de gestionar el impacto de la incertidumbre del comportamiento ajeno en el desarrollo de los procesos: Lo cual es compatible con la circunstancia de que el perjuicio que pudiera sufrir quien confía, en el caso de que se materialice el riesgo de fallo de la confianza y en ausencia de medidas de tratamiento del riesgo adicionales, supere el beneficio esperado de haber confiado, tal y como apunta Luhmann⁴⁶. Y esto es consistente con la idea de que la decisión de confiar razonadamente no supone prescindir, ni de la evaluación de la importancia del riesgo que supondrá en su caso hacerlo, ni de la comprobación de la disposición a asumirlo por parte de ego si la confianza fallase. Lo cual, sin embargo, no parece ser obstáculo para autores como Nooteboom a la hora de considerar la falta de conciencia del riesgo

teniendo como consecuencia que *ego* y *alter* sean más cuidadosos de la imagen cooperativa que despliegan, lo cual a su vez aumenta la probabilidad de la cooperación y la confianza entre ellos.

Indirect connections through mutual friends and acquaintances make game behavior more public, which increases the salience of reputation, making *ego* and *alter* more careful about the cooperative image they display, which increases the probability of *ego-alter* cooperation and trust. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 73 –Traducción del autor–

46 La confianza remite siempre a una alternativa crítica, en la cual el daño en caso de verse frustrada la confianza puede ser mayor que la ventaja que se obtendría de ser confirmada la confianza.

Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der Schaden beim Vertrauensbruch grösser sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 28-29 –Traducción del autor–

- como posible base para la expectativa de la confianza que este autor da en calificar como "real o fuerte" 47.
- 4. Únicamente consideramos razonada la confianza basada en la evaluación por parte de *ego* de la confiabilidad de *alter*.
- 5. Quien confía está activamente interesado en que el comportamiento del otro se desarrolle de una manera determinada: Quien confía no solo predice o espera, sino que desea también del otro una determinada acción u omisión.
- 6. El interés de *ego* respecto de *alter* remite al desarrollo —la omisión no excluida— de una actividad o la consecución de un objetivo específicos: Esto significa, quien confía en el otro no lo hace indiscriminadamente. Quien confía razonadamente lo hace de forma singular en alguien respecto de algo en concreto. La confianza generalizada, la confianza en *alter* —si se quiere incluso en uno mismo— a todos los efectos y bajo cualquier circunstancia, o no es real o no es coherente o es una figura retórica buenista que puede llegar a impactar negativamente y de forma impredecible incluso en la relación personal en el marco de la cual se confía.
- 7. La confiabilidad –todas sus dimensiones, cómo más adelante se verá– evoluciona en el tiempo: De lo cual se deri-

⁴⁷ La confianza 'real' o la confianza en sentido fuerte es la expectativa de que las cosas o las personas no nos fallarán, o la ignorancia o falta de conciencia de la posibilidad de fallo, incluso si se perciben oportunidades e incentivos para ello.

^{&#}x27;Real' trust, or trust in the strong sense, is an expectation that things or people will not fail us, or the neglect or lack of awareness of the possibility of failure, even if there are perceived opportunities and incentives for it. Nooteboom, B. [(2002)], p. 48 – Traducción del autor–

va la importancia de cuándo es evaluada y, eventualmente, de cuándo se decide actuar confiando.

- 8. Además del momento, también el contexto concreto resulta crítico en la evaluación de la confiabilidad: Las circunstancias en las que tendrá lugar eventualmente el desarrollo de la actividad o la consecución del objetivo confiados son determinantes. Por lo que se deberán tener en consideración aspectos no necesariamente por completo influenciables o gestionables por *ego* y/o *alter*, tales como las oportunidades y los riesgos de la situación, además de los medios disponibles.
- 9. Confiar requiere que el curso de acción por parte de quien confía resulte de una elección consciente y voluntaria entre alternativas: Si *ego* no tiene al menos una opción practicable que esté asociada a la ausencia de confianza, no puede afirmarse con propiedad que está confiando, dado que no resulta entonces posible descartar que la acción aparentemente confiada se base en la necesidad en vez de en la positiva evaluación de la confiabilidad del otro.
- 10. No tener certeza al confiar implica aceptar las posibles, aunque tenidas por remotas, consecuencias perjudiciales que se pueden derivar de la confianza decepcionada o defraudada originadas por el error involuntario o intencionado, respectivamente: No obstante, nadie mejor para resumir la esencia de este punto que Georg Simmel al escribir, que "quien todo lo sabe no necesita confiar, quien nada sabe no puede razonablemente ni siquiera confiar."⁴⁸

⁴⁸ Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen. Simmel, G. [(1908)], p. 346 –Traducción del autor–

11. Ego elige exponerse voluntariamente v sin certeza a una situación de dependencia respecto del pronosticado v deseado comportamiento de alter, frente a la alternativa de actuar por sus propios medios o no hacer nada al respecto: Es esta situación de dependencia sentida –que no necesita ser completamente real para condicionar el diagnóstico y el comportamiento de ego-, la que determina la vulnerabilidad a la que se expone éste al confiar. Ello supone para quien confía prescindir al menos inicialmente de información, incentivos, elementos de control o garantías que estarían de otro modo en alguna medida a su disposición, además de la aceptación consciente del mencionado riesgo de fallo de la confianza. En la misma línea se manifiesta Luhmann cuando subraya, que "para quien confía, es su vulnerabilidad el instrumento mediante el cual pone en marcha la relación de confianza"49; Baier al concluir, que "/la confianza es] la aceptada vulnerabilidad frente a la posible pero no esperada mala intención (o ausente buena intención) de un tercero para con uno mismo"50; Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Burt y Colin Camerer cuando afirman, que "la confianza es un estado psicológico que incorpora la intención de aceptar la vulnerabilidad sobre la base de las positivas expectativas que se tienen de las intenciones o del comportamiento del otro"51; o Roger Mayer, James H. Davis y F. David Schoorman al escribir, que "[la confianza es] la voluntad de una parte de ser vulnerable frente

⁴⁹ Für den Vetrauenden ist seine Verwundbarkeit das Instrument, mit dem er eine Vertrauensbeziehung in Gang bringt. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 55 –Traducción del autor–

^{50 [}trust is] accepted vulnerability to anothers' possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one. Baier, A. [(1986)], p. 235 –Traducción del autor–

⁵¹ Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another. Rousseau, D. et al. [(1998)], p. 395 –Traducción del autor–

a las acciones de otra parte en base a la expectativa de que el otro realizará una determinada acción importante para quien confía, y con independencia de la capacidad de éste para monitorizar o controlar al otro"52—; al igual que muchos otros autores.

- 12. Una expectativa es mucho más que una mera predicción y con independencia de su grado de objetividad entiéndase, inevitable subjetividad: En este contexto la positiva expectativa de *ego*, de la que éste decide voluntariamente depender sin certeza, refleja tanto el pronóstico como el deseo de un determinado comportamiento de *alter*. La expectativa, siguiendo a Castelfranchi y Falcone, es "*un estado suspendido tras la formulación de la predicción*"53.
- 13. La persona en quien se confía ha de conocer esta circunstancia y sus implicaciones: La referencia a la condición de informado, de forma implícita o explícita, con relación a alter resulta igualmente característica, pues como apunta certeramente Pearce: "la persona en quien se confía debe entender la naturaleza de la contingencia entre él y el otro, si ha de comportarse apropiadamente. Si la persona en quien se confía no entiende que alguna de sus opciones podría ser muy perjudicial para el otro, no puede esperarse que la evite." A esto se añade, que el hecho

⁵² The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 712 –Traducción del autor–

⁵³ Expectation is a suspended state after the formulation of a prediction. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 54 –Traducción del autor–

^{54 [...]} the trusted person must understand the nature of the contingency between himself and the other if he is to behave appropriately. If he does not realize that one of his

de que alter sabiendo que se confía en él, acepte esta circunstancia -a lo cual, por definición, no está obligado-, indudablemente le compromete dentro de un orden por muy difícil que le resulte a ego determinar la firmeza con la que esto sucede. Un paso más allá en esta misma dirección lo da Karen Jones al hablar de la "confiabilidad enriquecida"55, que se da cuando alter proactivamente informa a ego de su capacidad y disposición a ser confiable en un determinado ámbito y momento v bajo ciertas circunstancias. Alternativamente cabría esperar que alter rechazase el compromiso, salvo que esté engañando a ego o se esté engañando a sí mismo no menos de lo que por extensión lo está haciendo con ego. Podría decirse también, que aceptar de forma libre e informada la responsabilidad de lo confiado equivale a la realización de una especie de promesa implícita. De alguna manera, si se quiere, menos vinculante que una promesa expresa, pero en potencia de una eficacia asimilable como medio para la coordinación, por muy lejos que nos encontremos del mundo deónticamente perfecto donde lo obligatorio ocurre y lo que ocurre es lícito. Y aun no siendo estrictamente hablando la aceptación de la confianza equivalente a una promesa, el incumplimiento de esta última conlleva consecuencias

options would be catastrophic for the other, he cannot be expected to avoid it. Pearce, W. B. [(1973)], p. 13 –Traducción del autor–

⁵⁵ Es mejor aún si las personas que son receptivas a nuestra dependencia en ciertos ámbitos, además nos ayudan a identificarlos, emitiendo una señal sobre aquello a lo que están dispuestos o no en relación a una particular forma de dependencia respecto de personas como nosotros. A los que dan ese paso adicional en relación a nuestra dependencia respecto de ellos, son a los que denomino enriquecidamente confiables.

Better yet if people are not only responsive to our dependency in some domains but if they also help us by identifying themselves, by signalling that they are up for, or not up for, a particular kind of dependency from people like us. Those who take this further step in meeting us in our dependency I call the richly trustworthy. Jones, K. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 94 –Traducción del autor–

sobre la confianza comparables a un fallo de ésta, como escribe David Hume: "Cuando un hombre dice prometer algo, expresa su resolución de cumplirlo; y con ello, al hacer uso de este tipo de palabras, se expone a sí mismo al castigo de que no se confie en él nunca más si fallase" 56. En todo caso es muy probable que la gratitud y la decepción o frustración que se experimente ante la confianza confirmada y fallida, respectivamente, sea comparable a la que sintamos frente a una promesa equivalente cumplida o incumplida ...

- 14. La persona en quien se confía debe ser en cierta medida autónoma para decidir cómo actuar - no en vano la confianza es necesaria debido a la libertad ontológica del otro: Aunque seguramente influenciado por la idiosincrasia del marco organizativo compartido y las expectativas del entorno profesional inmediato, además de condicionado por su relación jerárquica y/o funcional con ego, alter no debe ver restringida de tal manera su discrecionalidad como para no poder elegir responder en menor o mayor grado libre e intencionadamente a la confianza en él depositada. En quien ha de actuar exclusiva o principalmente bajo amenaza o coacción no se está confiando realmente. Decidir confiar y hacerlo requiere por tanto reconocer la libertad del otro, con independencia de nuestra expectativa de que lo confiado se desarrolle de forma competente y bienintencionada.
- 15. El comportamiento esperado de la persona en quien se ha confiado no tiene que suceder necesariamente en un

⁵⁶ When a man says he promises any thing, he in effect expresses a resolution of performing it; and along with that, by making use of this form of words, subjects himself to the penalty of never being trusted again in case of failure [...]. Hume, D. [1739-1740(1969)], p. 574 – Traducción del autor–

plazo cierto o conocido de antemano por ambas partes: Esta observación ha llevado a autores como Luhmann a considerar "el problema de la confianza" como el de una "prestación previa arriesgada"57 y a afirmar que "quien confía, anticipa el futuro. Obra como si estuviese seguro respecto del futuro. Podría decirse que el tiempo queda superado o al menos las diferencias temporales."58 Simmel fue el primero en formular el denominado 'problema del tiempo y del conocimiento en las interacciones sociales' resultado del desconocimiento de la respuesta de los demás debido al retraso con el que ésta se produce y cuya superación requiere confianza, lo cual lleva a este autor a identificarla como una de las más importantes fuerzas sociales⁵⁹. No sorprenden por tanto las mencionadas conclusiones de Luhmann en el sentido de que confiar pudiera interpretarse como la anticipación de la parte propia en un intercambio, pero sin seguridad en la correspondencia.

16. La persona en quien se confía, si responde positivamente a esta expectativa, asume habitualmente un coste de oportunidad real: Pues no confirmar la confianza haciendo prevalecer el interés propio sobre el de quien confía, aislando este hecho concreto de cualquier otra consideración, resulta ser habitualmente la opción inmediatamente más ventajosa para *alter*. De aquí el calificativo de oneroso para el mismo que se atribute al

⁵⁷ Podemos precisar ahora aún más el problema de la confianza como el problema de una arriesgada concesión previa.

Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr fassen als Problem der *riskanten Vorleistung*. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 27 –Traducción del autor–

⁵⁸ Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre. Man könnte meinen, er überwinde die Zeit, zumindest Zeitdifferenzen. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 9 –Traducción del autor–

⁵⁹ Simmel, Georg [(1950)], The Sociology of Georg Simmel, 1a ed., Free Press, New York.

comportamiento esperado de aquel en quien se confía, como consecuencia del conflicto de intereses —de muy variable intensidad— que se le plantea a *alter* al ser depositario de la confianza de *ego*.

17. El comportamiento positivo de *alter* pronosticado y deseado por *ego* lo ha de ser a juicio de este último: La condición mínima a satisfacer en este contexto por *alter*, en cuanto a comportamiento favorable a criterio de *ego*, sería que no fuera considerado oportunista por quien confía. Por ello resulta especialmente útil hacer referencia en este contexto al sentido que Oliver E. Williamson atribuye al oportunismo al definirlo como "*la búsqueda del interés propio mediante el engaño*" que está alineado con el modelo de comportamiento por defecto propugnado por la teoría de la acción racional predominante en la literatura económica –poblada de agentes calculadores, oportunistas y maximizadores del beneficio—, también debido a la teoría de agencia extensamente

⁶⁰ Opportunism is a variety of self-interest seeking but extends simple self-interest seeking to include self-interest seeking with guile. Williamson, O. [(1979)], p. 234 –Traducción del autor–

Esta [búsqueda del interés propio mediante el engaño] incluye, sin ánimo exhaustivo, manifestaciones más evidentes, tales como mentir, robar y estafar. El oportunismo frecuentemente implica sutiles formas de engaño. Formas tanto activas como pasivas y tanto ex ante como ex post [...]. Con carácter más general, el oportunismo hace referencia a la revelación incompleta o distorsionada de información, especialmente en un esfuerzo calculado para desorientar, distorsionar, encubrir, ofuscar, o de alguna otra manera confundir. El [oportunismo] es responsable de asimetrías en la información reales o simuladas, que complican enormemente los problemas de las organizaciones económicas.

This [self-interest seeking with guile] includes but is scarcely limited to more blatant forms, such us lying, stealing, and cheating. Opportunism more often involves subtle forms of deceit. Both active and passive forms and both ex ante and ex post types are included [...]. More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculate effort to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse. It is responsible for real or contrived conditions of information asymmetry, which vastly complicate problems of economic organization. Williamson, O. [(1985)], p.47 –Traducción del autor–

desarrollada, entre otros destacados autores, por Armen Alchian v Harold Demsetz, o Michael C. Iensen y William H. Meckling. El oportunismo, del cual por definición no nos podría librar eficazmente ni el más completo v sofisticado de los contratos -aunque sí que podría hacer que resultase más caro abusar de nuestra confianza—, puede suceder ex ante, debido a la asimetría de la información entre ego y alter coincidiendo con un déficit relativo de información en el primero respecto de las características del segundo, fenómeno conocido como la selección adversa; y ex post, cuando se da el llamado riesgo moral al confiar el principal en la acción oculta de un agente oportunista. Añadiéndose a lo anterior el impacto de los costes de transacción -basados en las premisas de racionalidad limitada, oportunismo y la especificidad⁶¹ de ciertos activos—, que de igual manera pueden tener lugar ex ante, como los de la búsqueda v la contratación; y ex post, como los de la monitorización y la aplicación de los contratos. Por tanto, la confianza razonada tendría el potencial de aumentar la eficiencia por medio de la reducción de la expectativa del comportamiento oportunista, que las teorías de agencia y de los costes de transacción, aun no atribuyéndolo necesariamente a todos los individuos, suponen prevalente por las razones expuestas por Philip Bromiley y Jared Harris:

⁶¹ Evaluada en términos del valor de los activos, también intangibles o relacionales, en comparación con el atribuido a su mejor uso alternativo.

Guiados por los escritos de Williamson, los investigadores de la economía de los costes de transacción han ofrecido tres justificaciones para ignorar la confianza. Primero, han argumentado que los individuos y las organizaciones no pueden distinguir la confiabilidad de otros actores ex ante y por esta razón deben actuar como si los demás no fueran confiables. Segundo, argumentan que la confianza per se no se manifiesta en los intercambios económicos; por el contrario, los agentes económicos son siempre calculadores mientras que la confianza queda reservada para relaciones sociales muy especiales. Tercero, afirman que la confianza no añade capacidad explicativa a la investigación organizacional.⁶²

Concluimos de esta manera, que de no darse todos los anteriores elementos no media confianza razonada.

Y aunque correspondería ahora pasar a analizar el origen y la evaluación de la confiabilidad a fin de poder considerarla justificada y causa potencial de confianza razonada, resultará útil detenernos previamente a ilustrar de forma breve dos cuestiones puntuales: la relación entre la confianza y la desconfianza, y el caso particular de la confianza personal incondicional.



⁶² Led by Williamson's writings, TCE scholars have offered three justifications for ignoring trust. First, they argue that individuals and organizations cannot discern the trustworthiness of other actors *ex ante* and so must act as if others cannot be trusted. Second, they argue that trust *per se* does not manifest itself in economic exchanges; rather economic actors are always calculative whereas trust is reserved for very special social relations. Third, they assert that trust does not add any explanatory power to organizational research. Bromiley, P. y Harris, J. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], pp. 128-129 –Traducción del autor–

[...] un problema central de la desconfianza es el conflicto de interés entre los otros intereses de una persona supuestamente confiable y la importancia que esta persona atribuye a tus intereses.⁶³

Karen S. Cook, Russel Hardin y Margaret Levi [(2005)], p. 62

En línea con todo lo anterior resulta oportuno realizar la siguiente precisión que facilitará ordenar ideas y presentar argumentos al fin que nos ocupa. Hemos intentado evitar en la medida de lo posible recurrir al concepto de la desconfianza dado que se presta a muy diversas lecturas. La relación entre la confianza y la desconfianza es compleja, pues éstas no son contrarias: la ausencia de confianza no implica necesariamente la presencia de desconfianza y viceversa. Aunque no faltan autores como Knud E. Logstrup, que definen taxativamente la desconfianza como la ausencia de confianza o como "una forma deficiente" de la confianza."⁶⁴ Y si además se toma en

^{63 [...]} a central problem in distrust is conflict of interests between a supposedly trustworthy person's other interests and the weight that person gives to your interests. –Traducción del autor–

⁶⁴ Confianza y desconfianza no son dos formas paralelas de vida. La confianza es básica, la desconfianza es la ausencia de confianza. Esta es la razón por la cual normalmente no aportamos argumentos y justificaciones para la confianza tal y como sí hacemos para la desconfianza. Utilizando una expresión filosófica moderna, la confianza es la 'forma deficiente' de la confianza.

Trust and distrust are not two parallel ways of life. Trust is basic; distrust is the absence of trust. This is why we do not normally advance arguments and justifications for trust

consideración la función de reducción de la complejidad que ambas comparten, no puede afirmarse sin más que sean contradictorias, tal y como apunta Luhmann:

La desconfianza no es sin embargo solo lo contrario de la confianza, sino que es igualmente un equivalente funcional de la confianza. Por esta razón uno puede (y debe) elegir entre la confianza y la desconfianza. [...] Quien no confía, debe entonces recurrir a estrategias funcionalmente equivalentes [a la confianza] para la reducción de la complejidad con el fin de llegar a definiciones prácticas y dotar de sentido a la situación. Debe así en ciertos aspectos desconfiar.⁶⁵

A esto hay que añadir que el imaginario sobre la desconfianza rebosa connotaciones que, asociadas a una fuerte carga emocional, la vinculan, cuando no la asimilan, a la sospecha, la traición, el cinismo, la hostilidad o el temor y la interiorizada convicción de la existencia de aviesas intenciones por parte del otro. No obstante lo anterior, no nos sumamos a la corriente de opinión que considera *a priori* la desconfianza disfuncional o negativa, pues no ignoramos, según el caso, su oportunidad y eficacia; como tampoco atribuimos a la confianza la condición de máxima de comportamiento o superioridad moral alguna. Solo constatamos, pese a que autores como Lindenberg rechacen la existencia del riesgo de

as we do for distrust. To use a modern philosophical expression, distrust is the ,deficient form' of trust. Logstrup, K. E. [(1997)], p. 18 –Traducción del autor–

⁶⁵ Misstrauen ist jedoch nicht nur das Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich ein funktionales Äquivalent für Vertrauen. Nur deshalb kann (und muss) man nämlich zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen. [...] Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss in bestimmten Hinsichten misstrauisch werden. Luhmann, N. [1968(2014)], pp. 92-93 –Traducción del autor-

un impacto negativo en la relación cuando la desconfianza está justificada⁶⁶, que la percepción de sospecha –considérese que la ausencia de pruebas en contrario puede ser una muy convincente evidencia para alguien decidido de antemano a sospechar⁶⁷ ... y con una cierta tendencia a la paranoia cognitiva- de que el positivo comportamiento ajeno no refleje motivos verdaderos, puede llegar a interferir en la calidad de la relación desviando una atención desproporcionada hacia el análisis de las intenciones del otro hasta el extremo incluso de alimentar una espiral de desconfianza mutua. Nos limitaremos entonces, para evitar desviar el foco de nuestra atención, a calificar la confianza razonada de limitada y eventualmente insuficiente, siendo muy conscientes de que tal y como hemos definido la confianza, ésta puede coexistir, si su objeto, momento y contexto es o son distintos, con la desconfianza en una misma relación diádica intra-organizacional. En cuyo caso cabe esperar el desarrollo por alguna o ambas partes de iniciativas encaminadas a resolver esta ambivalencia⁶⁸, que puede experimentarse como un conflicto interno de natura-

^{66 [...]} un interesante fenómeno: cuando la desconfianza es legítima, es neutral para la relación, esto es, no dice nada específico sobre la persona que desconfía pues cualquier otra persona razonable en su lugar habría reaccionado de forma similar. La desconfianza legítima no lastrará por tanto la relación. Aunque tampoco desaparecerá debido a la evolución en la relación.

^[...] an interesting phenomenon: when mistrust is legitimate, it is relationally neutral, i.e. it does not say anything specific about the person who mistrusts because any other reasonable person in his place would have reacted similarly. Legitimate mistrust will thus also not burden the relationship. Nor will it vanish due to relational developments. Lindenberg, S. [(2000)], p. 12 –Traducción del autor–

⁶⁷ Atendiendo al irónico comentario atribuido a Henry Kissinger tratando, supuestamente, de defender a Richard Nixon: "Incluso los paranoicos pueden tener enemigos reales".

⁶⁸ Este autor aún recuerda con asombro como la iniciativa deliberada de construir artificialmente esta ambivalencia dentro de la cultura de una muy conocida multinacional centro-europea, a modo de trastorno de personalidad paranoica colectivo y auto-inducido, y hasta el punto de convertirla en seña de identidad, le fue descrito con indisimulado orgullo cual ventaja competitiva bajo el Leitmotiv de "desconfianza constructiva".

leza primordialmente emocional. Aunque hay autores como Sitkin y Katinka M. Bijlsma-Frankema que consideran, que: "Una vez que se ha instalado la óptica de una desconfianza penetrante, no hay dominios de la acción que se encuentren totalmente libres de ella, bloqueándose de esta manera la posibilidad de construir la confianza en algún dominio en tanto la desconfianza permanezca presente." Escenario de desconfianza generalizada cuya probabilidad de existencia, aunque reducida en el ámbito organizacional, no puede ignorarse cuando la causa de la desconfianza remite, por ejemplo, a una evaluación muy crítica de la credibilidad e intención del otro, o incluso a una gravemente deteriorada relación entre las partes, impactando a cualquier evaluación posible de la confiabilidad ajena.

Reconocemos una cierta utilidad práctica en la modelización del tránsito de la confianza hasta la desconfianza en base a un continuo bipolar, pero recomendaríamos mejorar este simple modelo al menos añadiendo un punto, posterior al cese de la confianza y anterior al inicio de la desconfianza, dónde no situaríamos a la duda, sino a la indiferencia, siguiendo a Hartmann, quien afirma que ésta última es el auténtico "contrapunto de la confianza y la desconfianza". Y sin que ello suponga suscribir la existencia, según Edna Ullmann-Margalit, de una zona de tránsito neutra entre ambas y en la cual ni se desconfía ni se confía, descrita por esta autora como una situación de "agnosticismo de la confianza"⁷¹, consecuencia de

⁶⁹ Once a pervasive negative distrust lens is in place, it is argued, there are no domain of action that is distrust-free, thus blocking the capacity to gain a foothold to build trust in any domain so long as distrust remains present. Sitkin, S. B. y, Bijlsma-Frankema, K. M. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 52 –Traducción del autor–

⁷⁰ Kontrapunkt zum Vertrauen und zum Misstrauen ist folglich eher eine Gleichgültigkeit oder Indifferenz. Hartmann, M. [(2011)], p. 58 –Traducción del autor–

^{71 [...]} it is entirely possible for me neither to trust nor to distrust you with respect to some matter –or, indeed, in general. I may, in other words, be agnostic in the matter of trust-

un entendimiento de la confianza y de la desconfianza como "mutuamente excluyentes pero no mutuamente exhaustivas."⁷² Lo cual en el fondo no está tan lejos como pudiera parecer del modelo propuesto por Castelfranchi y Falcone, quienes consideran que "la falta de confianza y la falta de desconfianza no son completamente incompatibles y solapan en una zona de duda."⁷³

Lo que venimos a subrayar es que, al fin que nos ocupa, nos centraremos en establecer cuál es el alcance en cada caso de la confianza razonada. Si bien es necesario reconocer que ambas decisiones, la de confiar con ciertas restricciones —de hecho, siempre se confía dentro de unos límites puesto que la confiabilidad siempre es limitada— y la de desconfiar, pueden derivar en comportamientos de *ego* difícilmente diferenciables para *alter*. Y más si tenemos en cuenta las expectativas más o menos realistas que puede albergar este último al respecto, quien puede llegar a reaccionar —propiciando el auto-cumplimiento de la profecía⁷⁴ que Dale E. Zand describe en su "*ciclo de la desconfianza*" de modo que reduzca o acreciente res-

ing you; trust and distrust negate each other but do not complement each other [...]. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 60 –Traducción del autor-

⁷² Trust and distrust, while mutually exclusive, are not mutually exhaustive. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 60 –Traducción del autor–

^{73 [...] &#}x27;lack of trust' and 'lack of mistrust' are not fully incompatible; they partially overlap in an area of 'doubt'. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 120 –Traducción del autor–

⁷⁴ Según Robert Merton el fenómeno de la profecía que se auto-cumple consiste en una falsa definición inicial de la situación, que provoca un nuevo comportamiento en el otro que tiene como resultado que la originalmente falsa concepción se haga realidad.

⁷⁵ El ciclo de la desconfianza de Zand, simétrico respecto del de la confianza, comienza con la desconfianza del líder que le lleva a ocultar información, a rechazar la influencia del otro y a reforzar los controles. El otro espera desconfianza y ve confirmada su expectativa, lo que le lleva a su vez a ocultar información al líder, a rechazar su influencia y a evadir sus controles. Consiguientemente el líder ve confirmada la desconfianza que ya esperaba, con lo que se cierra y continúa el ciclo. Zand, Dale E. [(1997)], *The Leadership Triad: Knowledge - Trust - Power*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.

pectivamente la confianza o la desconfianza de *ego*, al concluir *alter* que, en ausencia de la confianza merecida, el engaño es la mejor estrategia a modo de respuesta oportunista a un juego de suma cero.



EL CASO PARTICULAR DE LA CON-FIANZA PERSONAL INCONDICIONAL

[La confianza basada en la identificación] remite a la completa empatía con los deseos e intenciones de la otra parte.

A este [...] nivel, la confianza existe porque cada parte entiende efectivamente, está de acuerdo, empatiza con, y comparte [y asume como propios] los valores del otro debido a la conexión emocional entre ambos y por tanto puede actuar por el otro.⁷⁶

Roy J. Lewicki y Barbara Bunker. [(1996)], p. 119

El origen y atribución de la confianza en el sentido personal e incondicional del término remite fundamentalmente a quién es la persona en la que se confía y al vínculo emocional con ella – dejando a un lado la menor o mayor inclinación a confiar de forma generalizada de cada cual o su relativa cautela, o lo que es más preciso, la más o menos optimista⁷⁷ y prácticamente infundada atribución de un mínimo de confiabilidad a los desconocidos.

^{76 [}The identification-based trust] is based on a complete empathy with the other party's desires and intentions. At this [...] level, trust exists because each party effectively understands, agrees with, empathizes with, and takes on the other's values because of the emotional connection between them and thus can act for the other. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) –Traducción del autor–

^{77 [}La idea de la confianza generalizada] suena más a optimismo respecto de la disposición a cooperar de mis compañeros que a confianza en ellos. [...] Por supuesto, dicho optimismo generalizado es de algún valor siempre y cuando los demás sean relativamente confiables.

[[]The idea of generalized trust] sounds more like optimism about the cooperativeness of my fellows than trust in them. [...] Of course, such generalized optimism is of value only if others are relatively trustworthy. Hardin, R. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], pp. 284-285 —Traducción del autor—

Esta confianza personal, calificada por Debra L. Shapiro, Blair H. Sheppard v Lisa Cheraskin como "confianza basada en la identificación"78 y desarrollada por autores como Lewicki y Bunker, es en primer término un elemento presente, que no único ni necesariamente prevalente, en cualquier relación personal no caracterizada formalmente por el intercambio: un sentimiento de afinidad v afecto⁷⁹ reforzado por la convicción de conocer -suficientemente bien- al otro y por la identificación empática con sus valores y objetivos. Llevada al extremo es una emoción insuficientemente mediada por la razón, puesto que la evaluación de la confiabilidad resulta gravemente obstaculizada por la exclusiva o predominante consideración de la naturaleza de la relación. La evaluación de la confiabilidad se ve así impulsada por el deseo, no siempre del todo consciente, de que la incertidumbre de la situación pueda ser desplazada por la esperanza depositada en la relación⁸⁰, y alimentada por el anhelo de contar, por expresarlo en términos neutros, con un agente perfecto.

Concepto éste, el de la confianza personal incondicional, que se ha de evitar confundir con el hecho de suponer en *alter* el interés por satisfacer los objetivos, en el más amplio sentido, de *ego*⁸¹ y por cualesquiera razones, incluido el mero hecho de

⁷⁸ Shapiro, D., Sheppard, B. H. and Cheraskin, L. [(1992)]

⁷⁹ La confianza personal sería comparable con la confianza basada en el afecto, en el vínculo emocional y en el genuino interés por el bienestar del otro, presentada por Daniel J. McAllister [(1995)] "Affect- and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations." Academic of Management Journal, Vol. 38, Nº 1: pp. 24-59

⁸⁰ Al hilo de las anteriores consideraciones y si se nos permite una brevísima digresión, da que pensar cuando observamos las fatales consecuencias de una fallida manifestación de confianza personal incondicional en una situación alejada de cualquier escenario que la pudiera haber justificado, cuál habrá sido la combinación de imprudencia y egoísmo tras el desgraciado suceso.

⁸¹ Cualesquiera expectativas [respecto de tu confiabilidad] que yo tenga están basadas en mi entendimiento (quizá equivocado) de tus intereses específicamente respecto de mí. Any expectations I have [regarding your trustworthiness] are grounded in an under-

que sean de este último, que es tanto como decir, por el valor atribuido a la continuidad de la relación. Tal y como lo ilustra Hardin con su concepto de "interés encapsulado"⁸² y sin que en este caso la coincidencia o compatibilidad de los intereses de ambos sea en principio relevante. Tanto es así, que este autor afirma, que si "actuando en tu propio interés sucede que también sirves a los nuestros [...] no sabiendo nada más sobre tus intenciones, podemos tener una cierta seguridad respecto de tus acciones, pero no puede decírsenos propiamente que confiamos en tí."⁸³

La dimensión personal en la confianza existente entre los integrantes de una organización no se manifestará muy probablemente en los términos anteriormente expuestos de práctica correspondencia sentida de intereses entre *ego* y *alter*, puesto que cabe esperar que el vínculo emocional y la identificación personal entre ambos sean moderados y su alcance habitualmente circunscrito al ámbito profesional — un vínculo experimentado por ambos de forma imprecisa y fluctuante en el rango delimitado por los extremos del extraño y el amigo. No obstante, una posible forma de aproximarnos de forma estructurada a este fenómeno en el contexto organizacional nos la puede proporcionar el concepto de la "*confianza interpersonal*"

standing (perhaps mistaken) of your interests specifically with respects to me. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 –Traducción del autor–

⁸² La parte en quien se confía tiene un incentivo para ser confiable que se basa en el valor atribuido a mantener la relación en el futuro. Esto es, yo confío en tí porque tu interés encapsula el mío, que es lo mismo que decir que tú tienes interés en responder positivamente a mi confianza.

The trusted party has incentive to be trustworthy, incentive that is grounded in the value of maintaining the relationship in the future. That is, I trust you because your interest encapsulates mine, which is to say that you have an interest in fulfilling my trust. Hardin, R. [2002(2004)], p. 3 –Traducción del autor–

^{83 [...]} while acting in your own interests, you happen also to serve ours. If we know this and no more about your intentions, we can be confident of your actions, but we cannot be said to trust you. Hardin, R. [(2006)], p. 17 –Traducción del autor–

en las relaciones de trabajo en las organizaciones"84 de Frédérique E. Six, basado en la teoría de señalización relacional85, inicialmente propuesta⁸⁶ por Lindenberg en un intento de este último por superar las carencias que presentan en este ámbito las teorías de la elección racional, la de los costes de transacción v la de agencia. La señalización relacional presupone que el comportamiento humano está orientado a la consecución de objetivos a la vez que está condicionado, que no determinado, por el contexto social. Podemos suponer la racionalidad utilitarista implícita en la primera de estas dos premisas condicionada por distorsiones psicológicas, sesgos cognitivos, limitaciones a la racionalidad e imperfecciones en la memoria, al igual que por la necesidad de priorizar y reevaluar con frecuencia muy distintos objetivos, algunos de ellos potencialmente en conflicto. Esta teoría de Lindenberg establece que los tres marcos relacionales básicos⁸⁷, "que no puede[n] ser elegido[s] intencionadamente, ya que [el marco] es producto del objetivo prevalente y del contexto social'88, son: el hedonista orientado a la mejora del bienestar en el presente; el enfocado al propio beneficio o al incremento de recursos de todo tipo y no necesariamente en el corto plazo; y el normativo cuyo objetivo es actuar contextualmente de forma apropiada. Estando dirigidos los dos primeros a satisfa-

⁸⁴ The focus is on interpersonal trust in work relations within organizations. Six, F. [(2007)], p. 285 –Traducción del autor–

⁸⁵ Conocida por sus siglas en inglés 'RST' correspondientes a "Relational Signaling Theory".

⁸⁶ Lindenberg, S. M. [(1988)], "Contractual Relations and Weak Solidarity: The Behavioral Basis of Restraints on Gain-maximization." *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, N°144: pp. 39-58

⁸⁷ Lindenberg, S. M. [(2003)], "Governance seen from a Framing Point of View: The Employment Relationship and Relational Signaling." En *The Trust Process, Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ªed., pp. 37-57, Edward Elgar, Cheltenham.

⁸⁸ One cannot choose a frame intentionally; it is a product of the main goal and the social context. Six, F. [(2007)], p. 290 –Traducción del autor–

cer el propio interés, mientras que el tercero se orienta hacia los demás. La prevalencia en caso de conflicto de los marcos egoístas y en el extremo oportunistas frente al altruista es lo que llevaría a ego a buscar y registrar señales relacionales o indicios -necesariamente subjetivos e inciertos- en el comportamiento de alter, que identifiquen con la menor ambigüedad posible el tipo de marco aplicado por este último. Six supone entonces que, ante la emisión de señales relacionales de alter interpretables de forma positiva, es decir, atribuidas a –percibidas como originadas por la presencia un marco de referencia normativo y altruista orientado al desarrollo de una relación mutuamente satisfactoria, ego confiará en alter y viceversa. Este autor propone en consecuencia la existencia de una preferencia asociada a la "resonancia del marco", de tal forma, que "los individuos es más probable que actúen desde un marco normativo si las personas en su entorno también lo hacen evitando cualquiera de los marcos egoístas."89 Lo cual le lleva a concluir que la construcción de la confianza intra-organizacional "es un proceso recíproco en el que las dos partes están implicadas interactivamente construyendo la confianza"90 como resultado de una dinámica basada en la información de retorno que admite un desarrollo tanto favorable como crítico: "Y puesto que el proceso de construcción de la confianza es interpersonal, cada uno es simultáneamente quien confía y en quien se confía, ambas partes necesitan [se benefician] de orientar sus acciones en base a un estable marco normativo."91

^{89 [...]} individuals are sensitive to the frames of those around them: there is "frame resonance". Individuals are more likely to act from a normative frame if people around them act from such a frame rather than a self-interested frame. Six, F. [(2007)], p. 290 —Traducción del autor—

^{90 [...]} interpersonal trust-building is a reciprocal process in which both parties are involved interactively in building trust. Six, F. [(2007)], p. 290 –Traducción del autor–

⁹¹ And since in interpersonal trust-building each individual is simultaneously trustor and trustee, both individuals need their actions to be guided by a stable normative frame. Six, F. [(2007)], p. 292 –Traducción del autor–

Cabe resaltar en este contexto la similitud entre la actuación desde un marco normativo y la lógica de la resonancia del marco con la del comportamiento propio del "maximizador restringido"92 de David Gauthier, quien en vez de adoptar una estrategia maximizadora de su utilidad o intereses toma, además de los suyos, también en consideración los de los demás. De tal suerte, que éste considerará que el resultado óptimo será aquel que no puede ser mejor para nadie si no es a costa de empeorar la posición de alguien⁹³, reconociendo así que con carácter general todos preferimos la expectativa⁹⁴ de cooperación voluntaria en términos justos. Esto proporcionaría a los maximizadores restringidos oportunidades adicionales para cooperar entre ellos en comparación con los maximizadores directos que actúan desde marcos relacionales egoístas. La comparabilidad entre los maximizadores restringidos y aquellos que actúan desde un marco normativo llega hasta el punto de que ambas figuras comparten la necesidad de potenciar su habilidad para

⁹² Distinguimos entre la persona que está dispuesta a maximizar directamente su satisfacción o a lograr su interés en las elecciones particulares que haga, y aquella otra persona que está dispuesta a acatar las restricciones morales mutuamente ventajosas, con la condición de que espera un acatamiento similar por parte de los demás. Esta última persona es lo que llamamos un maximizador restringido. Gauthier, D. [1986(2000)], p.32

^{93 [...]} nos vemos obligados a restringir la posición negociadora inicial, mediante una estipulación que prohíba mejorar la posición de alguno de los negociadores mediante una interacción que empeore la posición de otro. Ninguna persona debería estar en peores circunstancias en la posición negociadora inicial de lo que estaría en un contexto no social carente de interacción. Gauthier, D. [1986(2000)], p. 33

⁹⁴ Su disposición a cooperar [del maximizador restringido] es condicional, depende de la expectativa que el individuo tenga del beneficio que ha de obtener comparado con la utilidad que le cabría esperar de una situación en la que nadie cooperara. De modo que ese individuo debe estimar la probabilidad de que las demás personas implicadas en la futura práctica o interacción actúen de manera cooperativa y calculadora, no la utilidad que podría esperar si todos cooperarán, sino la utilidad que podría esperar si él cooperara atendiendo a la estimación que hizo de la probabilidad de que los demás también cooperen. Solo si esta utilidad es mayor que la que cabría esperar de la no cooperación universal, la disposición condicional a restringir la búsqueda del propio interés se manifestaría realmente en la decision de basar las acciones en una estrategia cooperativa conjunta. Gauthier, D. [1986(2000)], p. 227

identificar a sus iguales, incluso entre aquellos que únicamente simulan serlo, pues de lo contrario serán explotados⁹⁵ por los maximizadores directos. Tanto es así, que puede anticiparse que, inmersos en una red donde no pueda identificarse a los maximizadores directos *ex ante*, la cooperación colapsará si hay un número excesivo de ellos. Sin embargo, la densidad de la red –la proporción de contactos bilaterales establecidos en la misma– viene a compensar hasta cierto punto la anterior circunstancia, pues facilita tanto la identificación preventiva o temprana de los maximizadores directos como su penalización si no han podido ser detectados a tiempo.

No deberíamos dar por concluido este apartado sin tratar, aunque sea brevemente, el fenómeno de la confianza personal traicionada. No tanto porque opinemos que sea algo que encaje sin más en la normalidad de la vida organizativa donde, como decíamos antes, se espera que el vínculo emocional entre *alter* y ego sea moderado, sino porque una reacción emocional extrema de esta naturaleza tampoco puede descartarse por improbable que pudiera resultar. En este sentido creemos que puede ser útil recurrir orientativamente al modelo propuesto por Sandra L. Robinson, Hakan Ozcelik y Kurt T. Dirks, en el cual se diferencia entre una primera fase en la que se evalúa la naturaleza del fallo de la confianza y una segunda fase relativa a la reacción emocional frente al anterior diagnóstico. En la primera fase, si la confianza previa –interprétese como el nivel de identificación personal– es alta y se impone la consistencia cognitiva⁹⁶, la de-

⁹⁵ Evidentemente, los maximizadores restringidos a veces, al estar dispuestos al acatamiento, pierden, pues pueden actuar de manera cooperativa en la errada esperanza de reciprocidad de los demás que, en cambio, se benefician a expensas de ellos. Gauthier, D. [1986(2000)], p.32

⁹⁶ El sesgo de consistencia cognitiva sugiere que cuando un individuo percibe la evidencia de una traición, la confianza previa del individuo sobre la otra parte influenciará su reconocimiento, interpretación o entendimiento de la transgresión. De esta manera, la traición de la confianza de alguien en el que se tiene una alta confianza previa se tenderá

cepción involuntaria o el fraude intencionado de la confianza serán relativizados o incluso asimilados o ignorados; mientras que, si es baja, lo serán confirmando y reforzando la valoración negativa de este hecho. En la segunda fase, la reacción frente al diagnóstico⁹⁷ del fallo de la confianza será tanto más fuerte, cuánto mayor sea la mencionada identificación personal previa.

a ver por quien confía de forma consistente con dicha alta confianza, interpretándola en términos relativamente neutrales o positivos. De esta manera, en una relación de alta confianza, la transgresión puede ser considerada un hecho no intencionado, un malentendido, un lapso temporal o fuera de la responsabilidad o control del transgresor. Por el contrario, en una relación de baja confianza la transgresión es probable que sea vista dentro del control de la otra parte –como si fuera un acto intencional, quizá malévolo– ya que esto encaja en las percepciones existentes sobre el otro [incluso ante la presencia de fuertes evidencias en contrario].

This cognitive consistency bias suggests that when an individual perceives evidence of a betrayal, that individual's prior trust in the reneging party will influence his or her recognition of, and interpretation or understanding of, that transgression. Thus, an individual with high prior trust will be more inclined to perceive the breach in ways that are consistent with that high prior trust, interpreting it in relatively neutral or positive terms. Thus, in a high-trust relationship, the transgression may be viewed as an intentional event, a misunderstanding, a temporary lapse, or outside the responsibility or control of the reneging party. In contrast, in a low-trust relationship the transgression is likely to be viewed as being within the control of the other party —of being an intentional, perhaps even malevolent act— because this fits existing perceptions of the other party [despite strong evidence to the contrary]. Robinson, S. L., Dirks, K. T. y Ozcelik, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 330—Traducción del autor—

97 [...] argumentamos que el nivel previo de confianza impactará dos segmentos de los procesos cognitivos en una experiencia de traición. Primero, el nivel previo de confianza impactará en la relación entre el hecho de la traición y la evaluación cognitiva de la misma. [...] Segundo, el nivel previo de confianza impactará en la relación entre la evaluación cognitiva de la traición y la respuesta emocional, la actitud y el comportamiento del individuo. Cuando el individuo percibe que la traición ha ocurrido, el efecto será sustancialmente mayor bajo una situación de alta confianza que de baja confianza.

[...] we argue that prior trust will impact two segments of the cognitive processes in a betrayal experience. First, the level of prior trust will impact the relationship between a breach per se and an individual's cognitive appraisal of the breach. [...] Second, the level of prior trust will impact the relationship between the cognitive appraisal of the breach and the individual's emotional, attitudinal, and behavioral response. When the individual perceives that a breach has occurred, the effect will be substantially greater under high trust than under low trust. Robinson, S. L., Dirks, K. T. y Ozcelik, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 336 –Traducción del autor–

Y aunque las siguientes consideraciones finales sobre la recuperación de la confianza fallida pudiera parecer que se escapan al alcance de este capítulo, merece la pena reflexionar sobre la eficacia de las disculpas solicitadas como eventual medio reparador de la relación, que no necesaria ni inmediatamente de la confiablidad. Pedir que se nos disculpe reconociendo los hechos y asumiendo la responsabilidad del fallo de la confianza y sus consecuencias, y con independencia de que nuestras disculpas sean aceptadas, tiene un efecto mayor o menor pero siempre positivo en la relación, en la medida y forma en que ésta persista. Lo cual beneficia tanto a quien las solicita como, en su caso, a quien las acepta y con independencia de cuánto tiempo y energía requiera a ambas partes la interiorización y desarrollo de este proceso de recuperación total o parcial del equilibrio perdido en la relación. Aceptar las disculpas solicitadas por el fallo de la confianza depositada –tras un análisis crítico y aséptico de la interpretación de lo sucedido para asegurar su máxima correspondencia con la realidad-, supone renunciar a un derecho real o percibido a ser resarcido -a la reciprocidad negativa que supone la revancha disfuncional que las más de las veces escala en vez de resolver el conflicto-; pero ni reduce la responsabilidad por lo ocurrido, ni equivale al olvido llevando a ignorar lo sucedido, tanto a efectos de la evaluación de la confiabilidad, como a la hora de rediseñar eventualmente la relación implantando medidas para prevenir o detectar oportunamente situaciones similares en el futuro. Lewicki y Beth Polin sugieren seis componentes imprescindibles para una disculpa eficaz⁹⁸: comunicar que se lamenta –sinceramente– lo ocurrido; proporcionar cuanto antes una explicación -un diagnóstico, no una excusa-; asumir la responsabilidad de los hechos; declarar el arrepentimiento; ofrecer -de forma creíble- la reparación de los daños; y pedir perdón. Y, aunque pueda parecer obvio, resulta fundamental demostrar lo que en la literatura se conoce como

⁹⁸ Lewicki, R. J. y Polin B. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)]

consistencia conductual post-disculpa, que no es otra cosa que el propósito de enmienda de toda la vida, al efecto de comenzar, dando los primeros pasos, a influir realmente y de forma positiva en la confiabilidad mermada. Consideración aparte merecen por último las excusas o justificaciones, pues de que sean realmente convincentes depende, que *ego* revise la atribución de la causa de la transgresión –en unas circunstancias de baja confiabilidad que no facilitan precisamente la atribución de falta de intencionalidad– y eventualmente el impacto, que no necesariamente el nivel de frustración asociado, y todo ello en beneficio de la credibilidad de *alter* ... o todo lo contrario. A modo de conclusión de esta breve digresión, apuntamos la propuesta que sobre la interacción de la confianza y la desconfianza con el perdón en las organizaciones realizan Robert J. Bies, Laurie J. Barclay, Maria Francisca Saldanha, Adam A. Kay y Thomas M. Tripp:

Aunque frecuentemente se asume que el perdón es el primer paso en el camino de la restauración de la confianza, el perdón no es siempre deseable o posible. [...] Nosotros proponemos que la retirada, la salida y la separación son aproximaciones más probables cuando la confianza es baja o la desconfianza es alta, mientras que el cese de las hostilidades, la coexistencia pacífica y la reconciliación es más probable que emerjan [como solución] si el nivel de confianza es relativamente alto. En algunos casos, estas últimas alternativas pueden facilitar el [genuino] perdón [...]. 99

⁹⁹ Although it is often assumed that forgiveness is the first step in a path towards rebuilding trust, forgiveness is not always desirable or possible. [...] We propose that withdrawal, exit, and separation are more likely when trust is low and/or distrust is high whereas *détente*, peaceful coexistence, and reconciliation are more likely to emerge when levels of trust are relatively high. In some cases, engaging in these alternatives can facilitate forgiveness [...]. Bies, R. J., Barclay, L. J., Saldanha, M. F., Kay, A. A. y Tripp, T. M. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], pp. 315-316 –Traducción del autor–



EL ORIGEN Y LA EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD

No es la confianza en sí misma, sino confiar en las personas correctas [y debido a las razones que tienen para ser confiables]¹⁰⁰ lo que propicia relaciones exitosas y la felicidad.¹⁰¹

Russel Hardin [(2006)], p. 32

Resulta oportuno insistir antes de comenzar con el análisis de la confiabilidad de *alter*, base para la confianza razonada de *ego*, que su evaluación por parte de quien habría de confiar no está exenta del riesgo de errores, pues está expuesta a imperfecciones en la memoria, limitaciones a la racionalidad, distorsiones psicológicas y sesgos cognitivos de diversa índole. Entre éstos últimos¹⁰², y sin carácter exhaustivo, la literatura identifica como potencialmente relevantes en este contexto: el conocido como error fundamental de atribución, según el cual el sujeto cuando analiza una acción ajena se centra en ella relegando las circunstancias a un segundo plano, mientras que cuando se trata de una acción propia el contexto cobra una mayor o incluso excesiva relevancia; el efecto halo, que lleva a que en la opinión que se tiene sobre una persona predomine desproporcionada-

^{100 [...]} our trust in another is essentially a matter of relevant knowledge about that other, in particular knowledge of reasons the other has to be trustworthy. –Traducción del autor–

¹⁰¹ It is not trust per se, but trusting the right people that makes for succeeful relationships and happiness. –Traducción del autor–

¹⁰² No se menciona el fenómeno del pensamiento de grupo, no tanto porque no pueda llegar a ser relevante en este contexto, sino porque su carácter colectivo nos aleja de la relación diádica que tratamos de ilustrar. El pensamiento único no lleva necesariamente a decisiones erróneas, pero aumenta objetivamente su probabilidad de ocurrencia.

mente algún aspecto característico sobresaliente; la conocida como trampa de la evidencia de confirmación, según la cual tendemos a la consistencia cognitiva confirmando preferentemente nuestras hipótesis en vez de rebatirlas e infravalorando y resistiéndonos a las evidencias en contrario; el efecto derivado de la aplicación del "esquema jerárquico restrictivo" propuesto por Glenn D. Reeder y Marilynn B. Brewer, que lleva a ponderar en exceso la información positiva o negativa respecto de la capacidad o la integridad personales respectivamente; o la falacia del coste irrecuperable o hundido, que nos conduce a escalar el compromiso 'tirando dinero bueno tras dinero malo'—aunque no siempre o no exclusivamente sea dinero el recurso despilfarrado de ese modo—, pese a que dicho coste o esfuerzo ya ha sido incurrido y resulte objetivamente irrelevante en la decisión.

A lo anterior se añaden y no en menor medida, las limitaciones a la racionalidad, algo más objetivables y debidas entre otros factores –tal y como apunta Herbert A. Simon¹⁰⁴– a la información, los recursos y el tiempo escasamente disponibles,

^{103 [...]} para comportamientos relativos a atributos morales, se recurrirá probablemente a un esquema jerárquico restrictivo [uno que se base en el conocimiento del comportamiento más extremo del repertorio de un actor] por ello, [...] un único comportamiento inmoral implicará una disposición inmoral en el actor [...] Un esquema jerárquico restrictivo es también muy probable cuando la inferencia de la disposición se centra en atributos relacionados con la capacidad o la habilidad [por ello] un inconsistentemente habil desempeño será menos descontado que un inconsistentemente torpe desempeño. [...] for behaviors involving morality attributes, a hierarchically restrictive schema [one that relies on knowledge of the most extreme behavior in an actor's repertory] is likely to be elicited [...] therefore, [...] a single highly immoral behavior will imply the presence of an immoral disposition in the actor. [...] A hierarchically restrictive schema is also especially likely when dispositional inference focuses on attributes concerned with skill or ability [therefore] an inconsistent highly skillful performance would be discounted less than an inconsistent unskillful performance. Reeder, G. D. y Brewer, M. B. [(1979)], p. 76 –Traducción del autor–

¹⁰⁴ Simon, Herbert A. [(1957)], *Models of Man: Social and Rational*, 1^a ed., Wiley, New York.

además de a las limitaciones cognoscitivas individuales. Reconocer que las personas procesamos la costosa y no siempre completa, correcta y actual información disponible con restricciones, aunque opuesto al modelo de optimización de la toma de decisiones y de la elección racional, es lo que dio pie a que Simon concibiera la noción de decisiones "suficientemente satisfactorias" 105, que por serlo serían aceptables de acuerdo a ciertos niveles de aspiración, aunque no óptimas. Si bien es cierto, que la diferencia entre la optimización y la selección de la mejor opción entre las suficientemente satisfactorias pierde relevancia e incluso contenido, cuando éste último proceso se interpreta como una optimización sujeta a restricciones. Poniéndose así de manifiesto, que lo mejor de las dos aproximaciones es posible, si se presta atención tanto a aquello que en el proceso de toma de decisión se pretende y puede optimizar, como aquello que bastaría satisfacer.

¹⁰⁵ Evidentemente, los organismos se adaptan suficientemente bien como para "satisfacer"; por lo general no "optimizan".

^[...] he intentado identificar algunas de las características estructurales que son típicas del entorno "psicológico" de los organismos. Hemos visto que un organismo en un entorno con estas características require solo de muy simples mecanismos de percepción y decisión para satisfacer sus diversas necesidades y para asegurar con alta probabilidad su supervivencia durante largos periodos de tiempo. En particular, no es necesario postular ninguna "función de utilidad" para el organismo, ni se requiere ningún sofisticado procedimiento para calcular las tasas marginales de sustitución entre diferentes deseos. El análisis que aquí se ha desarrollado arroja serias dudas sobre la utilidad de las actuales teorías económicas y estadísticas de elección racional como bases para explicar las características de la racionalidad de los seres humanos y de otros organismos.

Evidently, organisms adapt well enough to "satisfice"; they do not, in general, "optimize". [...] I have attempted to identify some of the structural characteristics that are typical of the "psychological" environment of organisms. We have seen that an organism in an environment with these characteristics requires only very simple perceptual and choice mechanisms to satisfy its several needs and to assure a high probability of its survival over extended periods of time. In particular no "utility function" needs to be postulated for the organism, nor does it require any elaborate procedure for calculating marginal rates of substitution among different wants. The analysis set forth here casts serious doubt on the usefulness of current economic and statistical theories of rational behavior as bases for explaining the characteristics of human and other organismic rationality. Simon, H. [(1956)], pp. 129 y 137 —Traducción del autor—

El análisis de la toma de decisiones no ajustada a la teoría de la utilidad esperada también ha sido extensamente estudiado, entre otros destacados autores, por Maurice Allais, Daniel Kahneman y Amos Tversky, o Richard H. Thaler. Éstos han profundizado en las dificultades a las que se enfrentan los agentes económicos en la determinación objetiva de la utilidad ante situaciones que implican incertidumbre o riesgo y en las anomalías derivadas del recurso en la toma de decisiones a marcos de referencia y reglas de decisión heurísticas subóptimas. Tal y como sucede, por ejemplo, siguiendo a Tversky y Kahneman, con la heurística de la representatividad, que lleva a atribuir probabilidades de pertenencia de un elemento a una determinada clase en función de la similitud con un estereotipo, ignorando la frecuencia previa, el tamaño de la muestra o la regresión a la media v en base a una comprensión intuitiva de la probabilidad a modo de proceso que se autocorrige¹⁰⁶; con la heurística de la disponibilidad, consistente en el sesgo que introduce en las estimaciones de probabilidades la facilidad o dificultad con la que se recuerdan los eventos o se imaginan como posibles; y con las heurísticas del anclaje y del ajuste, según las cuales, respectivamente, se estiman con notable imprecisión las combinaciones de probabilidades y se parte en el proceso de estimación de un valor inicial no necesariamente representativo que con posterioridad es insuficientemente ajustado. Todo lo cual lleva a concluir a ambos autores, que "las heurísticas son muy económicas y habitualmente efectivas, pero conducen a errores sistemáticos y predecibles."107 La importancia y el impacto de estas reglas heurísticas en el contexto de la evaluación de la confiabilidad no es irrelevante, pues como explica Nooteboom: "De

¹⁰⁶ Como es el caso en la falacia del jugador de ruleta, que cree que después de una larga serie de números pares es más probable que aparezca uno impar que otro par.

¹⁰⁷ These heuristics are highly economical and usually effective, but they lead to systematic and predictable errors. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1974)], p. 1131 –Traducción del autor–

acuerdo con las reglas heurísticas, se desarrollarán expectativas, explicaremos expectativas frustradas y atribuiremos confiabilidad de acuerdo con lo que esté disponible en nuestra mente, estereotipos, normas existentes o la reciente experiencia." 108

Conviene también tener presente, que la pertenencia a una organización aumenta tanto el sentimiento de afinidad hacia los demás miembros, como la distancia social relativa respecto de los que no lo son. Cabe esperar entonces, que resulte comparativamente más favorable la opinión sobre los primeros a la par que se incrementa el valor atribuido desde un punto de vista individual a los resultados colectivos. Kramer, Marilynn B. Brewer y Benjamin A. Hanna describen cómo las públicas muestras de afirmación de afiliación y de confianza —no necesariamente razonada— en el resto de los miembros satisfacen importantes motivos sociales para el integrante de la organización:

En primer lugar, proporcionan a los individuos una vía para afirmar la importancia o valor que atribuyen a la pertenencia a la organización. En segundo lugar, estos comportamientos tienen valor demostrativo: actuar como si uno confiase en los otros miembros del grupo comunica respeto e inclinación hacia ellos. De esta manera se brinda a los miembros de la organización la oportunidad de comunicar la importancia simbólica que ellos atribuyen a la identidad organizacional compartida. Finalmente, les ofrece la posibilidad de lanzar una señal a los demás sobre la importancia que asignan a la preservación de la confianza colectiva. 109

¹⁰⁸ According to the heuristics, one would develop expectations, explain broken expectations, and attribute trustworthiness according to what is 'available' in the mind, stereotypes, existing norms or recent experience. Nootebom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 255 –Traducción del autor–

¹⁰⁹ First, they provide a way for individuals to affirm the importance or value that they associate with their membership in their organization. Second, such behaviors have de-

Por ello, la condición de miembro de la organización puede ser tomada prima facie como evidencia de que sus miembros están dispuestos a vivir de acuerdo con los códigos de conducta que los unen como grupo. Esto puede ser especialmente cierto en relación a organizaciones que mantienen culturas fuertes, crean significativas barreras de entrada, e imponen sustanciales costes de socialización a sus miembros. 110

En consonancia, a los miembros de la organización y dentro de ella preferentemente a los de los propios grupos de referencia, se les ofrece en mayor medida el beneficio de la duda y en caso de que su comportamiento no responda a las expectativas, se tiende a atribuirlo a factores fuera de su control o a circunstancias o presiones externas. Pues tal y como también explican Kramer, Brewer y Hanna: "La identificación con la organización puede estar asociada con expectativas positivas respecto de la confiabilidad de sus miembros"¹¹¹. Ahora bien, este mismo comportamiento, llevado irracionalmente a su extremo, convierte a la confianza en la frontera infranqueable que como grupo nos identifica y diferencia a la vez que nos aísla, encerrándonos colectivamente sobre nosotros mismos y separándonos de los

monstrative value: Acting as if one trusts other members of one's group communicates respect and liking for them. It thus provides organizational members with an opportunity to communicate the symbolic importance they attach to their shared organizational identity. Finally, it affords them an opportunity to signal to others the importance they assign to the preservation of the collective trust. Kramer, R. M., Brewer, M. B. y Hanna, B. A. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 369—Traducción del autor—

¹¹⁰ Thus, organizational membership may be taken as *prima facie* evidence that other members of the organization are willing to live by the codes of conduct that bind them together as a group. This may be especially true with respect to those organizations that maintain strong cultures, create significant barriers to entry, and impose substantial socialization costs on their members. Kramer, R. M., Brewer, M. B. y Hanna, B. A. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 367—Traducción del autor—

¹¹¹ Organizational identification may be linked to positive expectations about others' trustworthiness [...]. Kramer, R. M., Brewer, M. B. y Hanna, B. A. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 367 –Traducción del autor–

demás con consecuencias disfuncionales por todos conocidas, entre las que se cuentan las posibles positivas interacciones y relaciones que se verán dificultadas o impedidas.

En una organización o grupo dentro de ella si la primera es muy numerosa, cabe la posibilidad de que se den relaciones diádicas entre prácticamente todos sus integrantes. Este hecho conlleva un amplio conocimiento compartido sobre la evaluación de la confiabilidad de cada cual y propicia una alta densidad en las relaciones, que muchos autores consideran determinante en el desarrollo generalizado de la confianza. Coincidimos con Hardin en valorar esta circunstancia como un incentivo adicional para ser confiable¹¹² debido al amplio impacto reputacional que, facilitado por la mencionada densidad en la relación, sufriría frente a la práctica totalidad de los miembros del grupo quien decepcionase o defraudara, de forma involuntaria o intencionada respectivamente, la confianza depositada en él.

Habiendo quedado someramente expuestas a modo ilustrativo algunas de las distorsiones, sesgos, limitaciones e imperfecciones a los que se ve expuesto el proceso cognitivo subjetivamente racional de la evaluación de la confiabilidad, se puede comenzar a profundizar en el análisis de las causas de la confiabilidad partiendo de una idea consolidada en la investigación sobre la confianza. Ésta es, que la confiabilidad, aunque no pocos autores la confundan con la propia confianza, presenta distintas dimensiones. Siguiendo a Bernard Barber habría una dimensión centrada en el desarrollo competente del rol y otra basada

¹¹² Yo valoro las relaciones con otros que pueden reaccionar negativamente a mi violación de tu confianza. Porque mi reputación es valiosa para mí en mis otras relaciones, yo encapsulo tus intereses en los mios hasta cierto punto.

I value relationships with others who might react negatively to my violation of your trust. Because my reputation is valuable to me in my further relationships, I encapsulate your interests in my own to some extent. Hardin, R. [2002(2004)], p. 22 –Traducción del autor–

en nociones de responsabilidad fiduciaria y del deber de cumplir con los compromisos contraídos¹¹³. Complementariamente, Tom R. Tyler y Peter Degoy incorporan el elemento de la benevolencia de las intenciones e ilustran como el peso de las dimensiones asociadas a la competencia y a la benevolencia de las intenciones de *alter* puede cambiar en función de la posición jerárquica relativa de los miembros de la relación diádica intra-organizacional y en respuesta a la pertenencia o no a un mismo grupo de referencia:

En una situación de trabajo, por ejemplo, la cooperación con un supervisor inmediato puede estar en su mayor parte determinada por juicios respecto de la [benevolencia de sus intenciones]¹¹⁴, pero la cooperación con un responsable departamental más distante puede basarse en juicios sobre su competencia. [...] los subordinados juzgan a los supervisores en función de la [benevolencia de sus intenciones], pero los jefes les juzgan a ellos en términos de su competencia técnica. [...] A aquellos que están fuera del grupo puede que se les evalúe en mayor medida en base a estándares de competencia. Hay estudios que indican que las personas que se identifican más con grupos y con las autoridades del grupo evalúan a estas últimas principalmente en términos relacionales [...].¹¹⁵

¹¹³ Ya sea que tengamos en mente expectativas sobre la persistencia del orden social moral, expectativas sobre el desempeño técnicamente competente o expectativas sobre la responsabilidad fiduciaria, siempre hemos de especificar la relación social o el sistema social de referencia.

Whether we have in mind expectations of the persistence of the moral social order, expectations of technically competent performance, or expectations of fiduciary responsibility, we must always specify the social relationship or social system of reference. Barber, B. [(1983)], pp. 16-17 –Traducción del autor–

¹¹⁴ Expresión traducida como la benevolencia de sus intenciones por razones de consistencia con el texto original, pese a que literalmente se hace referencia a la confiabilidad.

¹¹⁵ In a work situation, for example, cooperation with one's immediate supervisor may be largely determined by trustworthiness judgements, but cooperation with a more distant

Una interpretación similar a las anteriores razones para confiar como resultado de una evaluación positiva de la confiabilidad, la proporciona Ullmann-Margalit en función de la atribución a *alter* de los siguientes atributos:

- (1) intenta comportarse o actuar en relación con el asunto de referencia de manera que promueve los intereses y el bienestar [de ego];
- (2) intenta promover los intereses [de ego] por el hecho de serlos (con independencia de que coincidan con los suyos); y
- (3) en relación al asunto de referencia, tiene la competencia para comportarse o actuar de manera que promueve los intereses [de ego].¹¹⁶

Comparables dimensiones de la confiabilidad, presuponiendo la competencia de *alter* y aplicables también a la relación entre unidades dentro de una organización o entre organizaciones, se derivan directamente de los parámetros útilizados por Larry L. Cummings y Bromiley en la composición del índice "*Inventario de la Confianza Organizacional*" y desde la convicción de su potencial para reducir los costes de transacción:

departmental head may be driven by competence judgments. In an interesting analysis of leadership, Hogan, Curphy, and Hogan (1994) argued that subordinates judge supervisors in terms of trustworthiness, but bosses judge them in terms of technical competence. [...] Out-group members may be held to a more competency-based standard. Studies have already indicated that people who identify more strongly with groups and group authorities evaluate them in more strongly relational terms. Tyler, T. R. y Degoey, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 347-348 –Traducción del autor–

^{116 [...] 1.} you intend to behave or act in this matter so as to promote my interests and my general well-being; 2. you intend to promote my interests qua my interests (whether or not they coincide with your interests); 3. with respect to the matter at hand, you have the competence to behave or act so as to promote my interests. Ullmann-Margalit, E. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], pp. 62-63 –Traducción del autor–

¹¹⁷ The Organizational Trust Inventory (OTI). Cummings, L. L. y Bromiley, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 302 –Traducción del autor–

- (a) realiza esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo con los compromisos adquiridos, explícitos e implícitos;
- (b) ha sido honesto en las negociaciones que precedieron a dichos compromisos; y
- (c) no se aprovecha en exceso de los demás incluso cuando se le presenta la ocasión. 118

John K. Butler, incorporando el resultado de los trabajos de Eugene E. Jenning¹¹⁹ y John J. Gabarro¹²⁰ sobre las condiciones necesarias para lo confianza en el ámbito intra-organizacional, concluye que las dimensiones o condiciones para la confianza recíproca en la relaciones entre dos personas, con carácter general y particularmente si se encuentran vinculadas por una relación de dependencia jerárquica —"diada vertical"—, son las recogidas en el denominado "Inventario para las Condiciones de la Confianza: disponibilidad, competencia, consistencia, equidad, integridad, lealtad, franqueza, cumplimiento de las promesas y receptividad"¹²¹.

Mientras que Mayer, Davis y Schoorman argumentan de forma sintética, que "tres características de la persona en la que se confía aparecen habitualmente en la literatura: habilidad, bene-

¹¹⁸ Trust will be defined as an individual's belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available. Cummings, L. L. y Bromiley, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 303 –Traducción del autor–

¹¹⁹ Jenning, E. E. [(1971)], Routes to the Executive Suite, 1a ed., McGraw-Hill, New York.

¹²⁰ Gabarro, J. J. [(1978)], "The Development of Trust in Influence and Expectations." En *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, editado por Athos, A. G. y Gabarro, John J., 1^a ed., pp. 290-303, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

¹²¹ Conditions of Trust Inventory (CTI) Scale: Availability, Competence, Consistency, Fairness, Integrity, Loyalty, Openness, [...], Promise fulfillment, Receptivity. Butler, J. K. [(1991)], p. 659, Tabla 6 –Traducción del autor–

volencia e integridad. En conjunto parecen explicar la mayor parte de la confiabilidad." ¹²²

En línea con las anteriores reflexiones y ejemplos, entre los muchos que ilustran las posibilidades que ofrece la lógica de las dimensiones aplicada a la comprensión de la confiabilidad, entendemos así desde una perspectiva más específica que, cuando en una organización ego evalúa el alcance de la confiabilidad de alter al efecto de diagnosticar en qué medida y de qué manera confiar en ella o en él en un caso, momento y circunstancias concretas, lo hace característicamente respecto de las siguientes seis dimensiones: la capacidad, credibilidad e intenciones de alter; los factores externos de la situación, como el contexto y el riesgo de fallo de la confianza; además de la relación entre las partes. Estas dimensiones, algunas de ellas atributos personales de alter y otras características de la situación y de la relación, se presentan a continuación separadamente para facilitar la exposición y el análisis, pero en la práctica no existen independientes unas de otras y se manifiestan interactuando entre sí y no exentas de un cierto grado de solapamiento; lo cual exige una evaluación estratégica tan precisa en la observación del detalle como en la valoración del conjunto:

1. La capacidad, competencia o aptitud de *alter* para alcanzar con garantías los estándares de desempeño necesarios —su fiabilidad, estrictamente hablando— en relación al desarrollo de la acción o consecución del objetivo que se le pretende confiar. En este ámbito podríamos diferenciar entre la capacidad atribuida y la capacidad potencial¹²³, lo

^{122 [...]} three characteristics of a trustee appear often in the literature: ability, benevolence, and integrity. As a set, these three appear to explain a major portion of trustworthiness. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 717 –Traducción del autor–

¹²³ La imagen sugerida por nuestra aproximación es que la capacidad que te convierte en apto para que se confíe en tí es tan probable que se encuentre en desarrollo –una

cual implica reconocer a la confianza razonada una cierta eficacia para selectivamente motivar a *alter* tanto a confiar en sí mismo, a elevar las positivas expectativas que respecto de sí mismo tiene, como a estar a la altura de las expectativas de *ego*. En palabras de Victoria McGeer y Philip Pettit: "*una adscripción inevitablemente diseñada para provocar la propia capacidad que atribuye.*" Motivación que, para no devenir en una experiencia frustrante para ambas partes, convendría que remitiese a un acuerdo, más o menos ambicioso, pero siempre realista.

2. La credibilidad de *alter*. Ya en el segundo libro de la Retórica, Aristóteles afirma en relación a la importancia de la credibilidad de los oradores, que sus "causas son la sensatez, la virtud y la benevolencia." Estos requisitos hacen referencia en primer lugar al buen sentido, que según el Filósofo "es inseparable de la prudencia [...] el buen sentido es esta cualidad, esta disposición o facultad, que nos descubre el mejor y más ventajoso proceder en los actos que debemos ejecutar. Y así las cosas que se hacen espontáneamente, por perfectas que hayan salido, no pueden atribuirse al buen sentido [...] porque los resultados obtenidos sin que intervenga la razón, que juzga sanamente las cosas, no son más que

tarea en la que los demás juegan un papel y no solo tú-, como que sea una consecución concluida: algo que es fijo y de una vez por todas.

The image suggested by our approach is that the capacity that makes you fit to be trusted is as likely to be a work in progress—a work in which others play a role and not just you alone—as it is to be a finished achievement: something that is fixed in place, once and for all. McGeer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 31—Traducción del autor—

¹²⁴ The ascription is inevitably designed to elicit the very capacity that it attributes. Mc-Geer, V. y Pettit, P. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 29 –Traducción del autor–

¹²⁵ Aristóteles, Retórica [(1990)], 1378a5

obras del azar y de la fortuna."126 La segunda causa de la credibilidad, la de la virtud moral, consiste, en palabras de Alejandro Llano, "en una excelencia estable y creciente de la conducta humana, en un modo de comportarse que perfecciona a la persona y la hace capaz de actuar cada vez mejor"127 y que por demás resulta ser parte constitutiva de toda vida buena. Las virtudes son atributos positivos del carácter, "hábitos buenos y operativos del bien"128 según Santo Tomas de Aquino, en definitiva, disposiciones para la acción -"la virtud no basta con conocerla, sino que hemos de procurar tenerla y practicarla" 129 afirma Aristóteles-, que hacen bueno a quien las posee. Buenos hábitos, que de acuerdo con la ética tradicional reflejan el justo medio, puesto que se encuentran a mitad de camino -"pero no en el término medio de la cosa, sino el relativo a nosotros"130 – entre los vicios por exceso y los vicios por defecto, requiriendo siempre de sensatez en el juicio y recta deliberación. El tercer y último requisito de la credibilidad es la benevolencia. Y aunque mucho se ha escrito "en el mundo"131 sobre ella, en el buen entendido de que no es incompatible con el interés propio¹³² pero sí con las

¹²⁶ Aristóteles, Magna Moralia [(2004a)], p. 109

¹²⁷ Llano, A. [2002(2007)], p. 120

¹²⁸ STh I-II, q55, a3, sol; ver también a1, sol; y a2, sol

¹²⁹ Aristóteles, Ética Nicomáquea [(2004a)], 1179b, 1-5

¹³⁰ Aristóteles, Ética Nicomáquea [(2004a)], 1106b, 5-10

¹³¹ Quede constancia por mor de la imparcialidad de la referencia a la Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres de Immanuel Kant a cuya frase inicial hacemos un guiño con esta cita: "Ni en el mundo, ni, en general, tampoco fuera del mundo, es posible pensar nada que pueda considerarse como bueno sin restricción, a no ser tan solo una buena voluntad."

¹³² Como mínimo la dimensión de la confianza relacionada con la consideración por el otro significa que la parte [que confía] cree que no será embaucada por la otra parte [...]. Esto no significa que la otra parte carezca de interés propio. Por el contrario, significa [...] que dicho interés propio se encuentra en equilibrio con el interés por el bienestar de los demás. At a minimum the [concern] dimension of trust means that one party believes it will not

intenciones egoistas, creemos que la definición de mínimos que de ella propone Pearce – "significa que se percibe a la persona en quien se confia como motivada para comportarse de manera tal, que evite consecuencias perjudiciales para quien confia en ella" 133 — es compatible tanto con su etimología que todo lo dice de esta expresión —querer el bien para el otro—, como con los comentarios al respecto de Aristóteles:

Todo lo que puede decirse es que la benevolencia a veces es el comienzo de la amistad. La benevolencia puede convertirse en verdadera amistad, si se tiene además el deseo de hacer todo el bien que se pueda, cuando llegue la ocasión, a aquel que inspira esta benevolencia espontánea. [...] hay benevolencia para aquel en quien se reconoce un corazón honrado. 134

Así entendida, la credibilidad percibida¹³⁵ complementa a la capacidad en el proceso de configuración de la confiabilidad, manifestándose, en su caso, como integridad¹³⁶

be taken unfair advantage of by another [...]. This does not mean that the other party lacks any self-interest. Rather, trust in terms of concern means that such self-interest is balanced by interest in the welfare of others. Mishra, A. K. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 267 –Traducción del autor–

^{133 [...] &}quot;well-intentioned" means that the trusted person is perceived as motivated to conduct himself in such a way as to avoid disastrous outcomes for the truster. Pearce, W. B. [(1973)], p. 13 –Traducción del autor–

¹³⁴ Aristóteles, Magna Moralia [(2004a)], pp. 160-161

^{135 [...]} en la evaluación de la confiabilidad es el nivel percibido de integridad lo importante, no tanto las razones por las cuales se forma esta percepción.

^[...] in the evaluation of trustworthiness, it is the perceived level of integrity that is important rather than the reasons why the perception is formed. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 720 –Traducción del autor–

¹³⁶ La cualidad o estado que alguien tiene si atesora unos sólidos principios morales; corrección, honestidad y sinceridad; el deseo de hacer lo correcto, de profesar y llevar a la práctica un conjunto de valores y expectativas. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Apéndices, A. Glosario

del carácter de *alter* en base a la adhesión a principios de comportamiento tales como:

- la veracidad:
- la coherencia entre palabras y hechos, incluyendo el razonable cumplimiento de los compromisos adquiridos de forma explícita o implícita;
- la equidad, también en términos de justicia procedimental y distributiva;
- la discreción, por lo general nunca suficientemente ponderada; o
- la disposición a trabajar en equipo –en comunidad– y a contribuir proactivamente a la consecución de objetivos compartidos –por el bien común–.

Aspecto éste, el de la integridad de *alter*, que le proporciona un giro inesperado al supuesto imperativo moral de confiar, más allá de los loables intentos de construir este elemento en la definición de la confianza desde la consideración del bien común, por autores como Laure Tone Hosmer cuando escribe:

La confianza es el resultado del comportamiento "correcto", "justo" y "equitativo" –esto es, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios éticos de análisis–, que reconoce y protege los derechos e intereses de los demás en la sociedad.¹³⁷

Pues bien, para desvelar el verdadero alcance de la obligación moral en este contexto si la hubiese -lo cual firme-

¹³⁷ Hosmer, L. T. [(1995)], p. 399

mente creemos, aunque sobrepasa el alcance de este trabajo explorar las implicaciones de esta circunstancia en base a la moral de las virtudes en su sentido aristotélico y tomista—, éste es, para aquellos que aspiran a que su carácter tienda a la excelencia, el de ser confiable en cualesquiera cuestiones con una dimensión moral, no tanto o no en un inicio el de confiar; aunque sea de justicia y por ende prudente confiar razonadamente cuando la confiabilidad ajena lo avala. Ser virtuosamente confiable en el sentido aristotélico del término implica serlo, incluso aunque dispusiésemos de la impunidad para defraudar la confianza de los demás propia del platónico anillo de Giges.

3. La presumible 138 intención —la determinación de la voluntad en orden a un fin— de *alter*, que resultará útil descomponer, tanto a efectos teóricos como prácticos, en su estado actual y en su firmeza o estabilidad dentro del horizonte temporal relevante al caso. Tal es la importancia que algunos autores atribuyen a la intención de *alter* en este contexto, que la asimilan prácticamente a la confiabilidad, tal y como hace Baier al afirmar, que "*la confianza es fiarse de las buenas intenciones del otro*" 139 o Gari J. Miller cuando escribe, que "*la confianza se refiere a la creencia relativa a las intenciones cooperativas de los demás*"

^{138 [...]} el secretismo, el engaño y la falta de transparencia de tu parte [de *alter*], si se intuye o se conoce por parte de ella [de *ego*], reducirá las posibilidades de que ella confíe en tí y propiciará en su lugar la desconfianza.

^[...] secrecy, deceit, and lack of transparency on your part, if intuited by or known to her, will undercut any chance that she trusts you and will make instead for distrust. Cook, K., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], pp. 62-63 –Traducción del autor–

¹³⁹ Trust which is reliance on another's good will [...]. Baier, A. [(1986)], p. 234 -Traducción del autor-

en la organización."¹⁴⁰ Ahora bien, asumida la opacidad¹⁴¹ de las intenciones y motivos ajenos, *ego* intentará estimar la naturaleza de todos ellos en base a circunstancias tales como las siguientes:

- El pasado comportamiento de *alter* relevante al caso, directamente conocido por *ego*, y su consistencia. Teniendo presente, que ni siquiera el inductivista más ingenuo debiera llevar sus generalizaciones al extremo de considerar que el hecho de que el comportamiento de alguien sea supuestamente predecible, le convierte propiamente en confiable, pues lo primero no implica que la persona en cuestión albergue las mejores intenciones.
- Las referencias relevantes respecto del comportamiento de *alter* y de fuentes fidedignas, lo que Julia Porter Liebeskind y Amalya Lumerman Oliver consideran la base de la "*confianza intermediada*" ¹⁴².
- La reputación relevante de *alter* en la medida que pueda considerarse verdaderamente¹⁴³ representativa de su

¹⁴⁰ I take the term 'trust' to refer to these beliefs about the cooperative intentions of others in the organization. Miller, G. J. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 101 –Traducción del autor–

¹⁴¹ La opacidad, recordemos [de las intenciones y cálculos del otro], se basa precisamente en el aspecto del comportamiento de *alter* que está más allá de los atributos calculables del cumplimiento satisfactorio del rol; si fuera de otro modo, las [intenciones] de *alter* no serían desconocidas sino estimables dentro del marco del sistema de expectativas de los roles y por tanto reflejarían fiabilidad y no confianza.

The opaqueness, we recall [of other's intentions and calculations], rests precisely on that aspect of alter's behavior that is beyond the calculable attributes of role fulfillment; if it were otherwise, alter's actions would not be unknown but assessable within the framework of the defining system of role expectations and hence reflect confidence and not trust. Seligman, A. B. [1997(2000)], p. 43 –Traducción del autor–

¹⁴² Intermediate trust. Porter Liebeskind, J. y Lumerman Oliver, A. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 123 –Traducción del autor–

¹⁴³ No vaya a ser que se trate de una situación similar a la del Lieutenant General Lord Arthur Scoresby, narrada tan ingeniosamente por Mark Twain.

- pasado comportamiento y éste no sea suficientemente conocido por *ego* de forma directa o a través de fuentes fidedignas.
- La experiencia directa de *ego* respecto de la respuesta de *alter* a la confianza depositada en ella o en él en anteriores ocasiones¹⁴⁴, de haberlas, y estén o no relacionadas con el objeto a confiar en esta ocasión.
- La autoridad y responsabilidad propias del cargo o posición de *alter* y la importancia atribuida al correcto desempeño de su rol¹⁴⁵ dentro de la organización. Lo cual podría compararse a la confiabilidad en la que se basaría la que Kramer da en denominar "confianza basada en el rol" y que "constituye una forma de confianza impersonal que se fundamenta en el conocimiento de que una persona ocupa un rol particular en la organización en vez de en el conocimiento de su capacidad, disposición, motivos e intenciones"¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Lo cual es consistente con el tan irónico como paradójico comentario atribuido a William Faulkner, en el sentido de que se puede confiar en las malas personas, pues no cambian jamás.

¹⁴⁵ La confianza supone entonces un reconocimiento de la agencia de *alter*, una agencia que, como recordamos, solo aparece cuando el encaje entre la persona y el rol es holgado, cuando el rol no circunscribe, de hecho, no puede hacerlo, todo el comportamiento posible de *alter*. [...] Cuando la mayoría de los aspectos del comportamiento de *alter* pueden ser convincentemente explicados (y pueden ser planificados) en términos de su rol, la confianza no es necesaria, la fiabilidad proporcionada por patrones normativos definidos sistemáticamente es suficiente.

Trust then is a recognition of alter's agency, an agency which, we recall, only appears when the "fit" between the person and the role is loose, when the role does not –indeed cannot– circumscribe all of alter's possible behavior. [...] When most aspects of alter's behavior can be convincingly explained (and planned for) in terms of their role incumbency, trust is not called for, confidence in systematically defined normative patterns is sufficient. Seeligman, A. B. [1997(2000)], pp. 62-63 –Traducción del autor–

^{146 [}role-based trust] constitutes a form of depersonalized trust because it is predicated on knowledge that a person occupies a particular role in the organization rather than specific knowledge about the person's capabilities, dispositions, motives and intentions [...]. Kramer, R. M. [(1999)], p. 578 –Traducción del autor–

- La estructura motivacional de *alter* considerando entre otros aspectos:
 - El valor que atribuye *alter* genéricamente a su relación con *ego* –el ya mencionado "*interés encapsula-do*" de Hardin–, lo cual pone también de manifiesto lo mucho que contribuye a la confiabilidad el estar orientado hacia el futuro¹⁴⁷, pues sin esta perspectiva el valor de la relación es exclusivamente el atribuido en función del aquí y ahora.
 - La gravedad del conflicto de intereses entre los propios de *alter* y los de *ego* en el contexto de la interacción concreta.
 - El valor que *alter* cree que *ego* atribuye a la satisfacción de sus intereses (de *ego*) por parte de *alter* en el contexto de dicha interacción.
 - La medida en la cual *alter* interpreta la confianza en él depositada como una promesa implícita por su parte y se siente comprometido con el cumplimiento de una obligación tácita reconociendo a *ego* un cierto derecho al respecto; lo cual pudiera ser especialmente el caso cuando la confianza depositada por *ego* es de alguna manera el resultado de una invitación a confiar¹⁴⁸ por parte de *alter*.

¹⁴⁷ En algunos, como es el caso de muchos niños, que no están suficientemente orientados hacia el futuro no se puede confiar. Aquellos que están extremadamente orientados al presente no pueden por lo general actuar en su propio futuro interés, incluso en el corto plazo, por ello no debe esperarse que actúen en función de su interés en el largo plazo manteniendo una relación por sus futuros beneficios.

Those, such as many children, who are insufficiently future-oriented cannot be trusted. Those who are extremely present-oriented cannot generally act in their own interest, even for the short term, and therefore they cannot be expected to act on the long-term interest they might have in maintaining a relationship for future benefits. Hardin, R. [(2006)], p. 31 –Traducción del autor–

¹⁴⁸ Una forma de ver la diferencia entre prometer e invitar a confiar es reconocer que pese

- El interés genérico de alter por la formación, preservación o recuperación de una buena reputación, pues no conviene infravalorar la capacidad de ésta para conducir la acción hacia el respeto de normas de comportamiento generalmente aceptadas, evitando así costosas garantías adicionales exigidas para compensar la insuficiencia de la reputación propia en el contexto de futuras interacciones con terceros. Y más. si cabe, en el ámbito acotado de la organización, donde el valor de las reputaciones cotiza continua y públicamente en un mercado con 'compradores' siempre ávidos de información. A lo que cabe añadir una precisión aportada por Hardin respecto del fenómeno de la valoración de la reputación, interesante con independencia de en qué medida se esté de acuerdo con ella o no, en el sentido de que "no se trata de una valoración retrospectiva del carácter [de las personas], sino de una estimación prospectiva sobre sus intereses." 149
- La predisposición de *alter* a ofrecer y asumir compromisos de cumplimiento, previos o no, pero en todo caso creíbles, en forma de aportación de garantías, sujeción al arbitraje de terceros o autolimitación de las propias opciones.

a que los que aceptan promesas frecuentemente creen a los que las hacen, alguien podría aceptar una promesa sin confíar [en su cumplimiento]. [...] Y aunque es posible aceptar la promesa de alguien sin confiar en que la promesa será cumplida, no es posible aceptar una invitación a confiar sin confiar.

One way of seeing the difference between promising and the issuing of an invitation to trust is to notice that despite the fact that promises frequently trust their promisors to keep their promises, one can accept a promise without thus trusting. [...] But while it is possible to accept someone's promise without trusting that the promise will be kept, it is not possible to accept an invitation to trust without trusting. Darwall, S. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 45 –Traducción del autor–

¹⁴⁹ We rely on reputations. Recall [...] that this is not a backward-looking estimate of their caracter, but a forward-looking claim about their interests. Hardin, R. [(2006)], p. 101—Traducción del autor—

• La capacidad de *ego* para premiar v sancionar¹⁵⁰ de manera eficaz la satisfacción, decepción o frustración de sus expectativas -sin llegar hasta el punto de coartar por completo la libertad de actuación de alter—, incluyendo la eficacia de la acción de ego para condicionar en el futuro la discrecionalidad a disposición de alter en el desarrollo de su cometido. Aspectos éstos que podrían relacionarse en un contexto de interacción continuada, o cuando menos de finalización indeterminada, con el concepto reduccionista de la "confianza basada en la disuasión" de Lewicki v Bunker: "La confianza basada en la disuasión remite a la consistencia del comportamiento – el que la gente haga lo que dice que hará. La consistencia del comportamiento se sostiene en base a la amenaza del castigo (por ejemplo, la pérdida de la relación) que ocurrirá de no mantenerse la consistencia – el que la gente no haga lo que dice que hará."151

Este análisis de las intenciones de *alter* reproduce en parte la lógica de la confianza basada en el conocimiento¹⁵² de

^{150 [...]} las reglas burocráticas y las estructuras de incentivos pueden de hecho promover el riesgo moral, la resistencia a los supervisores y otros comportamientos que reducen la probabilidad de que los empleados sean confiables.

^[...] bureaucratic rules and incentive structures may in fact promote moral hazard, resistance to supervisors, and other behaviors that make employees less likely to become trustworthy. Cook, K. S., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 139 –Traducción del autor–

¹⁵¹ Deterrence-based trust is based on consistency of behavior –that people will do what they say they are going to do. Behavioral consistency is sustained by the threat of punishment (e.g., loss of relationship) that will occur if consistency is not maintained –that is, people do not do what they say they will do. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 118 –Traducción del autor–

^{152 [}La confianza basada en el conocimiento] está basada en la predictibilidad del comportamiento – un juicio sobre la probabilidad del comportamiento elegido por el otro. La confianza basada en el comportamiento ocurre cuando disponemos de suficiente información sobre los demás para entenderlos y predecir con precisión su comportamiento probable. [Knowledge-based trust] is grounded in behavioral predictability –a judgement of the

la predictibilidad del comportamiento ajeno –inferido de la necesariamente imperfecta interpretación de sus pautas de actuación y aparentes preferencias, intereses, motivos e intenciones, y sin requerir atribución de buena fe¹⁵³–, desarrollado también por Lewicki y Bunker, además de por Steve Maguire, Nelson Phillips y Cynthia Hardy, y ampliado por Jörg Sydow y Arnold Windeler al añadir estos últimos a dicho modelo la consideración del contexto¹⁵⁴ en el que sucede la interacción.

4. Los factores externos propios de la situación o contexto específicos, no necesariamente conocidos o predecibles todos ellos, y que en la medida que lo fueran se dejarían agrupar esencialmente bajo categorías tales como las oportunidades, los riesgos y los medios disponibles en cada momento, y no todos en la misma proporción influenciables o gestionables por *ego* y/o *alter*.

probability of the other's likely choice of behaviors. Knowledge-based trust occurs when one has enough information about others to understand them and accurately predict their likely behavior. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 118-119 –Traducción del autor–

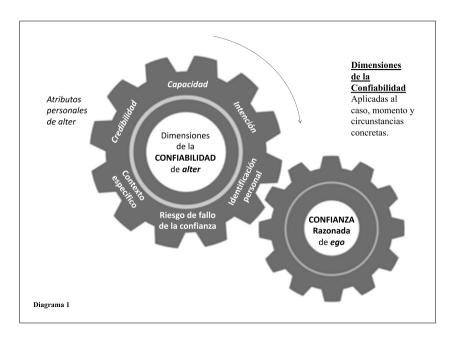
knowledge –an accurate behavioural model– of the trustee. It [...] does not imply good-will. Maguire, S., Phillips, N. y Hardy, C. [(2001)], p. 289 –Traducción del autor–

¹⁵³ La confianza basada en el conocimiento (KBT) se deriva de la continuada confirmación de la predictibilidad del comportamiento ajeno. La confianza basada en el conocimiento aparece cuando quien confía observa un patrón de comportamiento en quien confía y espera que continúe. Está basado en el conocimiento —de un modelo de comportamiento preciso— de la persona en la que se confía. [...] y no implica buena fe. Knowledge-based trust (KBT) stems from an ongoing confirmation of the predictability of others' behaviour. Knowledge-based trust arises when a trustor observes a consistent pattern in the behaviour of the trustee and expects it to continue. It is grounded in

^{154 [}La confianza basada en el conocimiento se basa también en el conocimiento] debería añadirse, del contexto en el que la interacción sucede.

[[]Knowledge-based trust is also grounded in the knowledge] one should add, of the context in which the interaction takes place. Sydow, J. y Windeler, A. [(2003)], p. 78 –Traducción del autor–

- 5. El riesgo en caso de fallo de la confianza. Aspecto éste que trataremos extensamente en la conclusión de este trabajo.
- 6. El presente grado de identificación personal entre *alter* y *ego*. No pocas veces basada en vínculos emocionales, posiblemente debidos a la inclusión percibida, el compañerismo o la lealtad personal, y reforzada eventualmente por el hecho de compartir grupos de referencia, experiencias y valores culturales o sociales.



Una de las formas posibles de aproximarse a las anteriores dimensiones de la confiabilidad es agrupando aquellas que pueden ser consideradas predominantemente atributos personales de *alter*, es decir, su capacidad, credibilidad e intención, y las que principalmente son situacionales, como el contexto específico y el riesgo de fallo de la confianza. Sin por ello olvidar ni infravalorar la dimensión relacional propia de la identificación personal entre *alter* y *ego*. Tal y como se ha mencionado

anteriormente, estas dimensiones están fuertemente interrelacionadas y no agotan esta multiplicidad de dependencias, pero las ejemplifican, la vinculación entre la credibilidad y la identificación personal por medio de la benevolencia o entre la credibilidad y la intención a través de la virtud moral; la dependencia de la capacidad efectiva respecto de los factores externos; la relación entre el riesgo de fallo –concretamente la probabilidad de ocurrencia del mismo– y los atributos personales de *alter*; ... o el potencial para compensar dentro de un orden limitaciones en la capacidad gracias a la motivación que puede derivarse de la intención y del grado de identificación personal.

La valoración integrada de las anteriores dimensiones alimenta de esta forma en ego la expectativa de previsibilidad respecto de la eficaz acción de alter, lo cual ayuda a explicar el potencial de la confianza razonada para "absorber" 155, según Luhmann, en cierta medida la incertidumbre derivada del libre comportamiento ajeno: "Por medio de la confianza se dejan de considerar ciertas posibilidades en el desarrollo de los acontecimientos. Se neutralizan ciertos peligros, que no pueden eliminarse, pero que no deberían dificultar la acción." 156 Y ello con independencia tanto del riesgo resultante como de la tolerancia al mismo de quien confía, y de la eventual necesidad de recurrir a medidas mitigadoras adicionales. Pues, como reconocen Karen S. Cook, Hardin y Margaret Levi: "Cuando los costes de la evaluación errónea

¹⁵⁵ La confianza [...] posibilita unas expectativas relativamente seguras y de esta manera la absorción de riesgos remanentes [...].

Vertrautheit [...] ermöglicht relativ sicheres Erwarten und damit auch ein Absorbieren erbleibender Risiken [...]. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 22 –Traducción del autor–

¹⁵⁶ Man schliesst durch Vertrauen gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung aus. Man neutralisiert gewisse Gefahren, die nicht ausgeräumt werden können, die aber das Handeln nicht irritieren sollen. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 30 –Traducción del autor–

[de la confiabilidad] son altos o cuando las tentaciones para no ser confiable son grandes, tendemos a recurrir [también] a otros recursos para asegurar la competencia y la motivación de aquellos por los cuales nos arriesgamos [en los que confiamos]". 157

Algunos autores se refieren a esta expectativa, consecuencia de la consciente y voluntaria decisión de esperar ver la confianza confirmada, como "suspensión", que según Guido Möllering "no elimina la incertidumbre, pero la hace más llevadera por el momento" ¹⁵⁸, mediante un proceso que, en opinión de Luhmann, "no ignora la posibilidad de la decepción, sino que la anticipa y la asimila internamente" ¹⁵⁹ consecuencia del entendimiento de la confianza, también según este autor, "como una forma de seguridad" ¹⁶⁰ que hace posible decidir y actuar "como si en el futuro solo pudiesen darse ciertas posibilidades." ¹⁶¹ Lo cual recuerda el planteamiento de Morten Frederiksen al afirmar, desde su particular visión de la confianza, que ésta es

¹⁵⁷ When the costs of mistaken judgements become high, or when the temptations to become untrustworthy are great, we tend to turn into other ways of ensuring the competence and motivation of those on whom we are taking a risk. Cook, K. S., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 3 –Traducción del autor–

¹⁵⁸ Suspensión es el proceso mediante el cual los agentes gestionan esta posibilidad [de que las expectativas se vean incumplidas] situando entre paréntesis la duda y la incertidumbre que conlleva. Se alcanzan expectativas positivas cuando se realiza este acto de fe [...]. La suspensión, sin embargo, no *elimina* la incertidumbre, pero la hace más llevadera *por el momento*. Suspension is the process through which actors deal with this possibility [that expectations can be disappointed] by bracketing the doubt and uncertainty that it entails. Positive expectations are reached whenever such a leap of faith [...] is made. Suspension, however, does not *eliminate* uncertainty but makes it liveable with *for the time being*. Möllering, G. [(2005)], pp. 295-296 –Traducción del autor–

¹⁵⁹ Die Möglichkeit einer Enttäuschung wird nicht einfach ignoriert, sondern vorausgesehen und intern verarbeitet. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 104 –Traducción del autor–

^{160 [...]} Vertrauen als einer Form der Sicherheit. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 13 –Traducción del autor–

¹⁶¹ Der vertrauensvoll Handelnde engagiert sich so, als ob in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 24 –Traducción del autor–

"una forma no amenazadora de experimentar la incertidumbre: la confianza es una expectativa positiva del futuro." 162

De este entendimiento de la confiabilidad se derivan conclusiones no siempre intuitivas y que permiten descifrar no pocos malentendidos cotidianos en este contexto, no por ello necesariamente menores, como el hecho de que, por ejemplo v sin ánimo exhaustivo, cualquiera puede ser considerado suficientemente confiable v por tanto digno de confianza: pero no por derecho propio; por una misma persona en algunas cuestiones y en otras no; por una misma persona en ciertas cuestiones, pero en distinta medida en función del momento y el contexto; por una misma persona y en parecidos cuestión, momento y contexto, pero en distinta medida en función de la magnitud del riesgo de fallo de la confianza; por una persona y no por otras, pese a tratarse de una cuestión, momento, contexto e incluso riesgo de fallo comparables; ... y ahora sí y quizá en el futuro no y al revés. Tan es así, que no confía razonadamente quien espera, en su caso, lo que para el otro es imposible quien le pide 'peras al olmo'-, ni quien espera lo que no está en la naturaleza de la situación –quien 'se la juega'-. Y tampoco, quien espera lo que no puede ser de otra manera.

Una variante del proceso de evaluación de la confiabilidad que, fundamentalmente solo en apariencia como veremos, difiere de lo antes descrito es el que se observa en la interacción de los miembros, prácticamente desconocidos entre sí, integrantes de grupos o proyectos temporales con distintas y complementarias funciones y habilidades, y en los cuales se identifican comportamientos que presuponen la existencia de confianza sin motivo aparente. Debra Meyerson, Karl E. Weick y Kramer preci-

^{162 [...]} trust is a way of experiencing uncertainty as unthreatening: trust is a positive expectation of the future. Frederiksen, M. [(2014)], p. 20 –Traducción del autor–

san que, entre las características potencialmente relevantes para la formación de confianza bajo estas circunstancias concretas, también se cuentan las siguientes¹⁶³: los miembros son seleccionados por un organizador; éstos son especialistas integrantes de colectivos profesionales reducidos y de redes que se solapan; y las tareas encomendadas, aunque complejas e imprecisas en su definición y alcance, están fuertemente interrelacionadas. tienen una fecha de conclusión límite y la responsabilidad de su desarrollo es individual -la división del trabajo es clara-. En un contexto extremo como éste, según los anteriormente mencionados autores, se requiere de lo que aparenta ser una concesión anticipada de confianza, una "confianza rápida" en cuya conformación prima la velocidad sobre la precisión en la evaluación de la confiabilidad, aunque algunos de sus elementos característicos más relevantes resultan ser en un análisis pormenorizado totalmente familiares: la importancia del proceso de selección desarrollado por el organizador para asegurar en los miembros del equipo la competencia apropiada al propósito del proyecto y adecuada al contexto y el momento en el que éste se desarrollará; el papel de la reputación del organizador y de los miembros del equipo como elemento predictor de la confiabilidad; el hecho de que la relación entre los integrantes y el éxito común esté más condicionado por las contribuciones asignadas y esperadas de los respectivos e interdependientes roles profesionales que por las personalidades individuales; el

¹⁶³ The characteristics of temporary systems which have potential relevance for the formation of trust, include the following: 1. Participants with diverse skills are assembled by a contractor to enact expertise they already possess. 2. Participants have limited history working together. 3. Participants have limited prospects of working together again in the future. 4. Participants often are part of limited labor pools and overlapping networks.
5. Tasks are often complex and involve interdependent work. 6. Tasks have a deadline.
7. Assigned tasks are nonroutine and not well understood. 8. Assigned tasks are consequential. 9. Continuous interrelating is required to produce an outcome. Meyerson, D., Weick, K. E. y Kramer, R. M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 169 –Traducción del autor–

impacto en caso de fracaso que supera, individual y conjuntamente, la ventaja esperada del éxito; y, no en menor medida que lo anterior, la presencia de mecanismos psicológicos en el grupo que alimentan el optimismo y la ilusión de control.

[La confianza rápida] es el arte de salir adelante con un modesto conjunto de señales de carácter general en base a las cuales inferir cómo las personas cuidarán de aquello que se las encomienda. Estas inferencias se basan más en características generales determinadas por el contexto, que por personalidades o relaciones interpersonales. En este sentido, la confianza rápida es una estrategia pragmática para gestionar las incertidumbres generadas por un sistema complejo concebido para desarrollar una compleja e interdependiente tarea útilizando las habilidades especializadas de personas relativamente extrañas las unas a las otras. Dadas estas complejidades, si uno no confía de forma rápida, puede que no llegue a confiar en absoluto. 164

Aunque en sentido contrario operarían las "visiones positivas no realistas de uno mismo" descritas por Shelley E. Taylor y Jonathan D. Brown, que llevarían indirectamente a quien inicia el proceso de la confianza a infravalorar la confiabilidad del otro y viceversa, lo cual podría potencialmente interferir en la existencia y desarrollo de suficiente confianza –rápida o nopudiendo llegar en el extremo a invertir su sentido.

^{164 [}Swift trust] is artful making do with a modest set of general cues from which inferences are drawn about how people might care for what we entrust to them. Those inferences are driven by generic features of the setting rather than by personalities or interpersonal relations. In this sense, swift trust is a pragmatic strategy for dealing with the uncertainties generated by a complex system concocted to perform a complex, interdependent task using the specialized skills of relative strangers Given those complexities, unless one trusts quickly, one may never trust at all. Meyerson, D., Weick, K. E. y Kramer, R. M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 191-192 –Traducción del autor–

¹⁶⁵ Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], p. 197

En conclusión, la evaluación de la confiabilidad actúa en palabras de Helen Nissenbaum y de Conrad de Meester, respectivamente y refiriéndose ambos a la confianza, como un puente "entre la incertidumbre y la acción" 166 y en términos más sublimes "entre el ideal y la realidad." 167 Cosa distinta será si y, eventualmente, cuándo, cómo y con quién decidiremos cruzarlo.



^{166 [...]} trust acts as a bridge between uncertainty and action. Nissenbaum, H. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 175 –Traducción del autor–

¹⁶⁷ Meester, C. [1969(1998)], p. 326

La confianza es inherentemente un fenómeno a nivel micro. Son las personas individuales las que confían, y también son personas individuales las que, bajo restricciones institucionales y de otro tipo, son confiables, quizá de forma limitada y en contextos particulares. 168

Russel Hardin [2002(2004)], p. 200

Una de las formas posibles de abordar la cuestión del desarrollo de la confianza es comenzando por esclarecer su relación con la cooperación, entendida esta última como la acción motivada, coordinada y orientada a alcanzar objetivos comunes o cuando menos interdependientes por parte de dos o más agentes autónomos en base a una expectativa de reciprocidad, que remite a un entendimiento compartido sobre la distribución de las aportaciones y el retorno correspondientes. Si bien quizá esta versión (ampliada) de la cooperación resulte más realista: la acción motivada (por incentivos no necesariamente ni compartidos ni alineados entre las partes), organizada de forma coordinada (aspiracionalmente eficaz y eficiente) y orientada a alcanzar objetivos (percibidos por cada parte como) comunes o cuando menos interdependientes por parte de dos o más agentes autónomos en base una expectativa de reciprocidad

¹⁶⁸ Trust is inherently a micro-level phenomenon. It is individuals who trust, and it is individuals who, under institutional and other constraints, are trustworthy to some, perhaps limited, extent in particular contexts. –Traducción del autor–

que remite a un entendimiento (supuestamente) compartido sobre la distribución de aportaciones (información y asunción de riesgo incluidas) y el retorno correspondientes (si lo hubiere y fuera completa y transparentemente conocido). Y esto con independencia de que hay autores, como Anna Brattström y Bachmann, quienes matizan adicionalmente, que "la cooperación [relativa a alineación de incentivos] y la coordinación [relativa a la alineación de las actividades] son dos distintas facetas de la colaboración inter-organizacional" 169.

Es ésta una cuestión, la de la relación entre la cooperación y la confianza, en la que existe una notable diversidad de opiniones en la literatura, pues no hay acuerdo respecto de cuál de las dos es condición previa o consecuencia de la otra -incluso parece que a veces se las confundiese o asimilase, especialmente desde la teoría de juegos—. A esto se añade, que ni la presencia ni la ausencia de cooperación puntual es una evidencia concluyente de la disposición correspondiente. Y tampoco puede decirse, que la cooperación y la competencia sean alternativas mutuamente excluyentes, pues lo más probable es que la solución sea un sano equilibrio entre ambas adaptado a las circunstancias, más allá del tópico de la "coopetición" 170 popularizado por Adam. M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff. Aunque si tuviésemos que tomar partido en la cuestión relativa a la relación entre la confianza y la cooperación, nos inclinaríamos por pensar que, al no ser la primera una condición imprescindible para la se-

^{169 [...]} a conceptual distinction between cooperation concerns, stemming from misaligned incentives, and coordination concerns, stemming from misaligned activities in inter-organizational relationships. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 129 –Traducción del autor– Thus we conclude that cooperation and coordination are two distinct facets of inter-organizational collaboration. Brattström, A. y Bachmann, R. (Editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B.) [(2018)], p. 131 –Traducción del autor–

¹⁷⁰ Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. [(1996)], *La Co-opétition: Une Révolution dans la Manière de Jouer Concurrence et Coopération*, 1ª ed., Village Mondial, Paris.

gunda, lo cual es consistente con el hecho de que "la cooperación no expone necesariamente a una de las partes al riesgo" 171 como subrayan Mayer, Davis y Schoorman, la cooperación es la que puede iniciar la confianza. Y ello con independencia de que la confianza, en la medida que mitiga el riesgo del oportunismo, facilita significativamente la cooperación.

Otra forma de evitar este aparente dilema es reconocer el hecho de que, aunque lo habitual sea encontrar la cooperación en un estado de desarrollo en el cual está presente una cierta confianza, la cooperación no comienza habitualmente en este punto. Cooperar es posible en su versión más elemental mediante el mero intercambio que, inicialmente, no requiere del acto de confiar, sino de medidas o garantías que aseguren que las partes cumplen lo pactado. No obstante, el hecho de que se presuma respectivamente la capacidad necesaria para satisfacer los términos del intercambio, por básicos que sean, ya presupone una cierta atribución mutua de fiabilidad y es por aquí por donde la confiabilidad en su versión más básica comienza a aparecer en la ecuación de la cooperación. A partir de la continuidad del intercambio es posible que se desarrolle, en base a la creciente expectativa de consecución de objetivos interdependientes o incluso comunes, un entendimiento compartido, no necesariamente expreso ni completo en sus inicios, sobre la forma conjunta de proceder a largo plazo y los recursos que aportará cada cual, algunos de estos últimos -todo hay que decirlo- en forma de activos específicos que por su propia naturaleza están especialmente expuestos a la explotación oportunista por parte del otro. A medida que la relación se consolide y las partes profundicen en el conocimiento mutuo, que requiere transparencia correspondida, en las oportunidades derivadas de compartir proactivamente informa-

^{171 [...]} cooperation does not necessarily put a party at risk. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 712 –Traducción del autor–

ción y conocimiento relevantes e íntegros –completos, correctos y actuales–, además del riesgo, y en el potencial de las futuras iniciativas conjuntas, puede producirse el tránsito gradual del intercambio a la especialización propia de la división del trabajo y de aquí a la "co-construcción"¹⁷², en expresión de autores como Cornelia Gräsel, Kathrin Fussangel y Christina Pröbstel. Incrementando progresivamente el alcance y la eficiencia de la cooperación¹⁷³, aparecerán oportunidades para una eventual mayor atribución mutua de confiabilidad y con ella crecientes muestras de confianza que de verse confirmadas facilitarán el desarrollo de una mayor capacidad de acción conjunta y una cooperación potencialmente más productiva. En palabras de Martin K. W. Schweer, "la confianza es requisito y consecuencia de una exitosa [...] cooperación"¹⁷⁴; lo cual también lleva a concluir a Burt y Knez que:

¹⁷² La co-construcción se pone de manifiesto cuando los miembros [del equipo] intercambian intensivamente sus conocimientos [expertos] en relación a una tarea y de esta manera el conocimiento de cada uno de ellos se referencia de tal manera respecto al de los demás (co-construyen), que en este proceso se adquieren conocimientos [y competencias] o se desarrollan [nuevas] soluciones comunes. [...] La co-construcción requiere no solo la fijación de metas "orientadas al producto [final]", sino también un acuerdo en relación al proceso de trabajo. La autonomía de cada uno se ve de esta manera comparativamente [...] limitada.

Kokonstruktion liegt dann vor, wenn die Partner sich intensiv hinsichtlich einer Aufgabe austauschen und dabei ihr individuelles Wissen so aufeinander beziehen (kokonstruiren), dass sie dabei Wissen erwerben oder gemeinsame Aufgaben- oder Problemlösungen entwicklen. [...] Damit erfordert die Kokonstruktion nicht nur eine "produktorientierte" Zielstellung, sondern auch eine Abstimmung in Hinblick auf den Arbeitsprozess. Die Autonomie des Einzelnen ist im Vergleich [...] somit deutlich stärker eingeschränkt. Gräsel, C, Fussangel, K. y Pröbstel, C. [(2006)], pp. 210-211 –Traducción del autor–

¹⁷³ Según estos tres autores, los requisitos graduales para el éxito de la cooperación son: objetivos y tareas comunes [claramente establecidos], confianza mutua y una cierta autonomía de las partes.

^[...] den graduellen Abstufungen der Bedingungen gemeinsame Ziele und Aufgaben, Vertrauen und Autonomie [...]. Gräsel, C, Fussangel, K. y Pröbstel, C. [(2006)], p. 217 –Traducción del autor–

¹⁷⁴ Vertrauen ist die Bedingung und das Resultat erfolgreicher [...] Kooperationen [...]. Schweer, M. K. W. (Editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M.) [(2011)], p. 117 –Traducción del autor–

[...] la confianza es creada por duplicado con la interacción repetida: por el pasado y por el futuro. Por el pasado, ya que la experiencia repetida con una persona supone un mejor conocimiento de la misma. [...] De la cooperación pasada, uno espera futura cooperación [...] Más allá, el historial de cooperación es una inversión que se perdería si alguna de las partes se comportase de manera que la relación resultase erosionada [...].¹⁷⁵

Ahora bien, también puede suceder, como identifican J. Keith Murnighan, Deepak Malhotra y J. Mark Weber, que "para crear estas atribuciones, ellos [quienes inicien la confianza] invoquen implícitamente la reciprocidad y actúen (mucho antes de lo que el modelo [de elección] racional¹⁷⁶ predeciría) [asumiendo riesgos no proporcionados] como si realmente confiasen en los relevantes terceros." ¹⁷⁷ En este último caso y con independencia de que esto

^{175 [...]} trust is twice created by repeated interaction –from the past and from the future. From the past, repeated experience with a person is improved knowledge of the person. [...] From past cooperation, one expects future cooperation [...]. Furthermore, the history of cooperation is an investment that would be lost if either party behaved so as to erode the relationship [...]. Burt, R. S. y Knez, M. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 70 –Traducción del autor–

¹⁷⁶ La aproximación a la confianza propia del modelo de elección racional sugiere que las partes deben arriesgar más solo cuando disponen de una base previa de experiencias positivas. Las elecciones arriesgadas únicamente deben incrementar en magnitud tras suficiente reciprocidad. La aproximación del modelo de elección racional también implica, sin embargo, que los que confían evaluarán conscientemente los riesgos antes de asumirlos. Incluso tras repetidas interacciones positivas, la elección racional sugiere que las partes sospechen de contrapartes que pudieran no ser suficientemente honorables con el fin de moderar la asunción de riesgo.

The rational-choice approach to trust suggests that the parties should only risk more when they have a foundation of previous, positive experiences. Risky choices should only increase in magnitude following sufficient reciprocity. The rational choice approach also implies, however, that trustors will consciously evaluate risks before they take them. Even after repeated positive interactions, then, rational choice suggests that the parties will suspect counterparts who could be less than honorable and will therefore temper their risk taking. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 320 –Traducción del autor–

¹⁷⁷ To create such attributions, they [the trusting initiators] implicitly invoke reciprocity

pueda suponer efectivamente bajo determinadas circunstancias un estímulo real para la confianza, la asunción de un nivel de riesgo objetivamente excesivo¹⁷⁸ —y no mitigado eficaz y eficientemente por medidas compensatorias—, podría explicarse en su caso en base a las prometedoras expectativas respecto de la relación y sería, en la medida de dicho exceso, una esperanza, un regalo, un favor, un honor, … o una apuesta —a modo, esta última opción, de la radical "teoría de la confianza basada en la elección racional" de James S. Coleman en su intento de probabilizar la incertidumbre—, pero no un acto de confianza razonada.

Y puesto que acabamos de hablar del exceso de confianza como regalo o favor, conviene no ignorar el hecho de que, si se consideran apropiadamente, ambos requieren de una reciprocidad tan imprecisa en su concreción como real en su obligación, a diferencia del honor que no parece exigir —nada más ni nada menos— que hacerse merecedor del mismo. La confianza como favor o regalo obligará, atendiendo a la práctica del altruismo

and act (much sooner than the rational model would predict) as if they truly trust these relevant others. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 319 –Traducción del autor–

¹⁷⁸ Pudiera ser que en entornos apropiados el asumir moderadamente un exceso de riesgo resulte una estrategia positiva, como resalta Hardin: "Incluso en mundos solo modestamente favorables, adoptar la política de asumir riesgos modestos más allá del nivel de confianza puede ser beneficioso. Esta política abre la posibilidad de descubrir a los confiables. Es arriesgado, pero los beneficios pueden superar con creces las pérdidas."

Even in only modestly supportive worlds, however, adopting a policy of taking modest risks beyond one's level of trust can be beneficial. That policy opens up the possibility of discovering the trustworthy. It is risky, but the gains can far outweigh the losses. Hardin, R. [2002(2004)], p. 123 –Traducción del autor–

¹⁷⁹ Coleman modeliza la decision de confiar en base a la expresión pG < o > (1-p)V, en la cual 'p' es la probabilidad de que en quien se confía sea confiable, 'G' es la potencial ganancia si lo anterior es cierto, '(1-p)V' es el riesgo de fallo de la confianza, y 'V' es la pérdida potencial en este último caso. Cuando aplique el signo '>' correspondiente a 'mayor que', Coleman recomienda confiar y viceversa. Si intentásemos aplicar este modelo en la práctica, no acabarían nuestras dificultades con la, por definición incierta, imposible determinación de 'p' ...

Coleman, J. S. [(1990)], p. 99

recíproco, a corresponder agradecido con confianza o al menos a estar dispuesto a hacerlo; alimentando una espiral que puede arrastrar a alguna de las partes en el afán de cumplir con la arraigada norma social —"universal"¹⁸⁰ según Alvin W. Gouldner— de la reciprocidad¹⁸¹ a excesivas muestras de confianza quizá crecientemente difíciles de justificar en ausencia de suficiente confiabilidad. Y para concluir esta breve alusión a la existencia de ciertos aspectos negativos relacionados con el exceso de confianza —Diego Gambetta recomienda al respecto que "esperar demasiado poco de la confianza es tan desaconsejable como esperar demasiado poco de la confianza es tan desaconsejable como esperar demasiado por Martin Gargiulo y Gokhan Ertug cuando desarrollan el que denominan "lado oscuro" de la confianza concluyendo, que "la confianza es buena, pero también puede haber demasiado de algo bueno" ¹⁸³:

Primero, la confianza excesiva puede llevar a la confianza ciega. Esto conduce a quien confía a reducir la monitorización del comportamiento de aquel en quien se confía más allá del límite óptimo, lo cual incrementa el riesgo de actos malintencionados y del daño potencial que ello puede causar si ocurre. Segundo, la confianza excesiva puede convertir el compromiso en complacencia, lo cual puede comprometer la habilidad de quien confía para reaccionar ante la reducción

¹⁸⁰ Contrariamente a lo opinado por algunos relativistas culturales, se puede establecer la hipótesis de que la norma de la reciprocidad es universal.

Contrary to some cultural relativists, it can be hypothesized that a norm of reciprocity is universal. Gouldner, A. W. [(1960)], p. 171 –Traducción del autor–

¹⁸¹ Bronislaw Malinowski con [(1922)] Los Argonautas del Pacífico Occidental y Marcel Mauss con [(1954)] El Don, nos han legado obras clásicas por derecho propio sobre este tema. Al hilo de la norma social de la reciprocidad parece muy oportuno el dicho maorí entresacado de ésta última obra que viene a decir: "da tanto cuanto tomes y todo irá muy bien".

¹⁸² Asking too little of trust is just as ill advised as asking too much. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [(1988)], p. 235 –Traducción del autor–

¹⁸³ Trust is a good thing but there can be too much of a good thing too. Gargiulo, M. y Ertug, G. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 183 –Traducción del autor–

del rendimiento de aquel en quien se confía. Tercero, la confianza excesiva puede llevar la expansión de la relación más allá del nivel óptimo determinado por la interdependencia y la incertidumbre que caracterizan el intercambio inicial entre las partes, creando innecesarias [cuyo coste no se justifica por el impacto marginal en la reducción de la incertidumbre] obligaciones [mutuas] que actúan como restricciones sobre quien confía. 184

En similar dirección apuntan sobre este mismo aspecto Castelfranchi y Falcone: "De hecho las consecuencias del exceso de confianza a nivel individual son: insuficientes medidas de control; riesgos adicionales; acción descuidada e imprecisa; distracción; retraso en la remediación; posible fallo parcial o total; o coste adicional en la remediación." 185

Hay autores como Murnighan, Malhotra y Weber, al igual que Hardin o Pearce, que consideran, que en situaciones caracterizadas por la desigual dependencia¹⁸⁶ –y la medida del poder en

¹⁸⁴ First, excessive trust can lead to ,blind faith'. This drives the trustor to reduce the monitoring of the behavior of the trustee beyond an optimal threshold, which increases both the risk of malfeasance and the potential damage such malfeasance might cause if it occurs. Second, excessive trust can turn commitment into complacency, which may impair the trustor's ability to react to declining performance by the trustee. Third, excessive trust can lead to a rapid expansion of a relationship beyond the optimal level determined by the interdependence and the uncertainty that characterize the initial exchange between the parties, creating unnecessary obligations that act as constraints for the trustor. Gargiulo, M. y Ertug, G. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 175 –Traducción del autor–

¹⁸⁵ In fact the consequences of over-confidence (the excess of trust) at the individual level are: reduced control actions; additional risks; non careful and non accurate action; distraction; delay in repair; posible partial or total failure, or additional cost for recovering. Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 112 –Traducción del autor–

¹⁸⁶ En estas situaciones [cuando una de las dos partes valora el desarrollo de una relación más que la otra], podemos esperar ver el patrón que hemos observado frecuentemente en nuestra investigación sobre el dilema del prisionero: la parte más dependiente escoge cooperar y la menos dependiente se comporta competitivamente.

una relación no es otra cosa, según Richard M. Emerson, que el grado de dependencia¹⁸⁷ entre las partes— con la consiguiente asimetría¹⁸⁸ de poder e información, *ego* mostrará un comportamiento caracterizado más por la conformidad¹⁸⁹ que por la

In such situations [when one of the two parties value a developing relationship more than the other], we might expect to see the pattern we frequently observed in our prisoner's dilemma research: the more dependent party choosing cooperatively and the less dependent party choosing competitively. Murnighan, J. K., Malhotra, D. y Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 313 –Traducción del autor–

187 Para Emerson el poder en una relación diádica está basado en el grado de dependencia de los actores entre ellos, el cual viene determinada por dos factores: el grado en que *alter* valora lo que *ego* ofrece en la relación, y el grado en el que *alter* tiene acceso a estos recursos de fuentes distintas de *ego*. Literalmente este autor escribe: "La dependencia del actor A respecto del actor B es directamente proporcional a la inversión motivacional de A en objetivos facilitados por B, e inversamente proporcional al acceso a dichos objetivos de A fuera de su relación con B."

The dependence of actor A upon B is directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and inversely proportional to the availability of these goals to A outside of the A-B relation. Emerson, R. [(1962)], p. 32 –Traducción del autor–

188 Hay problemas inherentes en confiar en alguien que tiene un gran poder sobre las expectativas de uno mismo [...] Si una parte mucho más poderosa incumple, puede no obstante extraer beneficios sin corresponder. [...] En una discusión sobre los efectos de final de juego, la parte más débil en una desigual relación de confianza está expuesta a la amenaza de ver terminada la interacción en cualquier momento, sin estar en disposición probablemente de hacer lo mismo. [...] Por lo general, entonces, la parte más débil no puede confiar mucho en la más fuerte.

There are inherent problems in trusting another who has great power over one's prospects. [...] If a much more powerful partner defaults, however, she might be able to exact benefits without reciprocating. [...] Hence as in the discussion of endgame effects, the weaker party to an unequal trusting relationship is at threat of seeing the interaction terminated at any time but is most likely not in a position actually to terminate it. In general, therefore, the weaker party cannot trust the more powerful much at all. Hardin, R. [2002(2004)], p. 101 –Traducción del autor–

189 Algunas relaciones están caracterizadas por una distribución desigual del poder, en la cual la persona con el poder menor depende de las consecuencias del comportamiento de la persona con mayor poder, pero no al revés. Bajo estas condiciones, la persona con menor poder puede no tener otra alternativa realista que continuar con su comportamiento afiliativo, pero sería entonces inapropiado identificarlo como confianza. Más bien debería ser interpretado como una llamada a o una propuesta de negociación para alcanzar una norma de cooperación.

Some relationships are characterized by an unequal distribution of power, in which the low power person is dependent for outcomes on the behavior of the high, but not vice-versa. In such conditions, the low power person may have no realistic alternative but confianza hacia *alter*. Henry Farrell concluye incluso que, en el límite, "*el poder expulsaría a la confianza y frecuentemente conduciría a la desconfianza [mutua]*"¹⁹⁰, específicamente al alcanzar situaciones de práctica ausencia de dependencia mutua en las que *alter* es "tan poderoso¹⁹¹ [en comparación con ego] que ya no es capaz de asumir compromisos de forma creíble [frente a este último]"¹⁹². No obstante, Daniel P. Skarlicki y Dirks, siguiendo en parte el trabajo de Daniel J. McAllister¹⁹³, afirman que la confianza en el líder:

[...] permite a los miembros del equipo o de la organización suspender sus dudas individuales y motivos personales y dirigir sus esfuerzos hacia una meta común. En resumen, la confianza en el líder tiene dos efectos complementarios: ayuda a

to continue affiliative behavior, but it would be improper to identify this as trust. Rather, it might best be understood as an appeal to or negotiation for a norm of cooperation. Pearce, W. B. [(1973)], p. 12 –Traducción del autor–

^{190 [...]} situations in which power drives out trust (and often leads to distrust) [...]. Farrell, H. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 86 –Traducción del autor–

¹⁹¹ En cuanto al significado del poder y las consecuencias de su ejercicio, también nos parece útil remitirnos a la definición de Jack Knight: "ejercer poder sobre alguien o sobre un grupo es influir por algún medio en las alternativas disponibles para esta persona o para ellos".

[...] to exercise power over someone or some group is to affect by some means the alternatives available to that person or group". Farrell, H. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 87 –Traducción del autor–

Aunque en razón de los matices adicionales que aporta, también nos parece muy ilustrativa la definición propuesta por Niklas Luhmann: "el poder es una oportunidad de aumentar la probabilidad de que se realicen combinaciones de elecciones improbables."

^[...] power is an opportunity to increase the probability of realizing improbable selection combinations. Luhmann, N. [1973/1975(2017)], p. 125 –Traducción del autor–

^{192 [...]} your relationship with me may involve trust, even if I am more powerful than you, up to the point at which I am so powerful that I am no longer capable of making credible commitments to you. Before this point is reached, power and trust are not mutually exclusive [...]. Farrell, H. (Editado por Hardin, R.) [(2004)], p. 86 –Traducción del autor–

¹⁹³ Las mencionadas dimensiones de la confianza basadas en la percepción de la relación con el líder y los rasgos del carácter del líder, se corresponden con los conceptos de confianza basada en el afecto y en la cognición presentados por Daniel J. McAllister [(1995)] "Affect- and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations." *Academic of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1: pp. 24-59.

maximizar los esfuerzos y resultados individuales y después los canaliza hacia una meta o estrategia común. [...] es posible que la perspectiva [de la confianza] basada en [el entendimiento que tiene el seguidor de] su relación con el líder y la que se fundamenta en los rasgos del carácter del líder operen conjuntamente en este proceso: los elementos relacionales de la confianza pueden inspirar a los individuos para ir más allá de los factores basados en el carácter, como la competencia e integridad percibidas, con el fin de querer asumir el riesgo de focalizarse en la consecución del objetivo común. 194

Aunque no debiera interpretarse de lo anterior que una situación sobresaliente en la jerarquía está exenta de aquellos problemas que, de alguna forma, reflejan la ambivalencia de la relación jerárquica, tal y como lo recogería Kramer con mayor realismo si precisase que las situaciones que describe no son mutuamente excluyentes atendiendo a la experiencia cotidiana de cualquier mando intermedio:

Desde la situación de aquellos en una posición de mayor dependencia y menor poder, las preocupaciones sobre los motivos, intenciones y acciones ocultas de aquellos decisores que controlan su destino son probablemente relevantes. Para aquellos en una posición de mayor poder y menor dependencia, en contraste con lo anterior, monitorizar asuntos tales

¹⁹⁴ Trust in leadership allows individuals in the team or organizations to suspend their individual doubts and personal motives and direct their efforts toward a common team goal. In summary, trust in the leader has two complementary effects: it helps maximize individual efforts and performance and it then harnesses those efforts toward achieving a common goal or strategy. [...] it is possible that relationship- and character-based perspectives operate together in this process: the relational elements of trust may inspire individuals to be willing to go above and beyond the character-based factors such as perceived competence and integrity and make individuals willing to take the risk of focusing on attaining a common goal. Dirks, K. T y Skarlicki, D. P. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 27 –Traducción del autor–

como el compromiso, cumplimiento, deferencia y confiabilidad de aquellos por debajo de ellos [en la jerarquía] también es crítico ¹⁹⁵

De igual manera conviene tener presente en este contexto el efecto del reequilibro que, dentro de ciertos límites, se produce entre el poder y la confianza, tal y como lo describe Thomas Drepper: "mientras que el poder produce y reproduce relaciones asimétricas y una comunicación vertical, la confianza genera relaciones simétricas y una comunicación horizontal."196 En todo caso, considerando que las más frecuentes relaciones diádicas en la organización son las que suceden entre miembros de un mismo equipo o unidad organizativa, por lo general la asimetría de poder entre ego y alter suele estar dentro de un rango moderado caracterizado por la interdependencia. Adicionalmente, la relación suele desarrollarse en un marco en el que se descuentan futuras interacciones, percibidas como valiosas por ambas partes, que incentivan a priori tanto la confiabilidad como la cooperación -tanto más cuanto mayor sea el coste de oportunidad de su pérdida- a modo de juego de suma variable y de duración indeterminada, es decir, con expectativa de

¹⁹⁵ From the standpoint of those in a position of greater dependence and lower power, concerns about the motives, intentions and concealed actions of those decision-makers who control their fate are likely to be consequential. For individuals in a position of higher power and less dependence, in contrast, monitoring such matters as the commitment, compliance, deference and trustworthiness of those below them is critical as well. Kramer, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 74 –Traducción del autor–

¹⁹⁶ Während Macht asymmetrische Relationen und vertikale Kommunikation produziert und reproduziert, schafft Vertrauen symmetrische Relationen und horizontale Kommunikation. Drepper, T. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 192 –Traducción del autor–

continuidad¹⁹⁷ bajo "la sombra del futuro"¹⁹⁸ –en expresión ya célebre de Robert Axelrod–. Asumiéndose con naturalidad la alternancia en los papeles, lo cual contribuye por lo general a concienciar y a disciplinar a las partes a la vez que facilita la tendencia a alguno de los posibles equilibrios cooperativos o a una cierta estabilidad de los comportamientos en beneficio mutuo, que puede llegar a incorporarse a eventuales "contratos relacionales"¹⁹⁹ caracterizados por la confianza recíproca debido al valor que ambas partes atribuyen tanto a la continuidad satisfactoria de la relación diádica intra-organizacional como a la propia reputación.

Tanto la confianza fallida como la confirmada en la interacción pueden llevar a *ego* a revisar y ajustar en consonancia durante siguientes iteraciones el nivel de confiabilidad atribuido a *alter*, lo cual sucedería atendiendo a la experiencia más rápi-

^{197 [...]} si hay un número conocido de interacciones entre un par de individuos, la deserción siempre es estable desde un punto de vista evolutivo y es la única estrategia que lo es. La razón es que la deserción en la última interacción sería óptima para las dos partes, y consecuentemente lo sería en la interacción previa a la última, y así hasta la primera interacción.

^[...] if there is a known number of interactions between a pair of individuals, to defect always is still evolutionary stable and is still the only strategy which is. The reason is that defection on the last interaction would be optimal for both sides, and consequently so would defection on the next-to-last interaction, and so on back to the first interaction. Axelrod, R. y Hamilton, William D. [(1981)], p. 1392 –Traducción del autor–

¹⁹⁸ Axelrod, R. [(1984)], The Evolution of Cooperation, 1a ed., Basic Books, New York.

¹⁹⁹ Los contratos relacionales [...] incorporan acuerdos abiertos para establecer y mantener una relación que contempla intercambios monetizables y no monetizables (por ejemplo, el trabajo duro, la lealtad, la seguridad). Estos acuerdos se encuentran frecuentemente en las empresas que Miles y Snow (1980) denominan como orientadas a 'hacer' y que típicamente contratan a las personas en niveles de entrada para desarrollarlas con el paso del tiempo para satisfacer futuras necesidades [...].

Relational contracts [...] involve open ended agreements to establish and maintain a relationship involving both monetizable and nonmonetizable exchanges (e.g. hard work, loyalty and security). Such arrangements are often found in what Miles and Snow (1980) termed 'make'-oriented firms which typically hire people at entry levels and develop them over time to meet future needs [...]. Rousseau, D. M. [(1990)], p. 391 –Traducción del autor–

damente y requiriendo menos esfuerzo en el primer caso que en el segundo – como si, valga la comparación, del desarrollo de la reputación se tratase. El reconocimiento de la dinámica iterativa y camino-dependiente de la evaluación de la confiabilidad entre cualesquiera dos miembros de la organización que interactúan entre sí, lleva a pensar que lo más probable, por eficiente, es que ésta en vez de evolucionar de forma gradual se atribuya con una cierta perspectiva de medio plazo y en base a umbrales incrementales. Esta necesariamente simplificada aproximación, en base a una discontinuidad artificial que nivelaría el área de experiencia antes y después de cada umbral, permitiría una característica estabilidad a la confianza consecuencia de la flexibilidad en la atribución de confiabilidad a la hora de encajar y reinterpretar sin impacto tanto experiencias alineadas con las expectativas como contradictorias²⁰⁰ y todo ello sin requerir de gran precisión. Aunque de superarse dichos umbrales, se pueden producir consecuencias aparentemente desproporcionadas -tanto para alter como desde la perspectiva de un observador externo- en la confiabilidad evaluada, la confianza depositada y la calidad de la relación subvacente. La gestión de la confiabilidad en base a umbrales es consistente con el concepto del "crédito a la idiosincrasia"201 de Edwin P. Hollander –la confianza no deja de ser una forma de crédito del cual muchas veces desconocemos, en sentido figurado, el vencimiento y el tipo de interés, pero que nos obliga tanto a ser solventes como a parecerlo, continuando con el símil-, lo cual explicaría por qué, una vez consolidada una base o crédito de

²⁰⁰ Quizá sea más fácil creer que uno no se ha equivocado juzgando a una persona, que asumir que uno ha estado equivocado sobre ella durante un largo tiempo.

Perhaps it is easier to believe that you have not misjudged a person than to assume you have been wrong about them for a long time. Murnighan, J. K., Malhotra, D. and Weber, J. M. (Editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S.) [(2004)], p. 310 –Traducción del autor–

²⁰¹ Hollander, Edwin. P. [(1958)], "Conformity, Status, and Idiosincrasy Credit." *Psychological Review*, Vol. 65, No 2: pp. 117-127.

credibilidad o confiabilidad, alguien podría permitirse dentro de ciertos límites condicionados por la situación, el momento y la cultura corporativa y local, desviaciones de la norma en el comportamiento esperado sin riesgo a sanciones. También es compatible con la atribución de la confiabilidad en base a umbrales la lógica del método de la "reciprocidad graduada en la reducción de la tensión"²⁰² de Charles E. Osgood, que se apoya, mediante una fácilmente interpretable y cuidadosamente calibrada secuencia de señales, en la expectativa satisfecha de reciprocidad en la cooperación para la generación gradual de confiabilidad.

Se ha mencionado anteriormente la posibilidad, como consecuencia de la lógica de la atribución de la confiabilidad en base a umbrales, de una evolución de la confianza 'a saltos' tras ciertas fases de estabilidad. Pues bien, ésta sería también la consecuencia de aplicarse a la evaluación de la confiabilidad el modelo basado en los "eventos de anclaje" propuesto por Gary A. Ballinger y Kevin W. Rockmann en el contexto de la evolución de las relaciones de intercambio. Estos eventos memorables constituyen sucesos de "extremo contenido emocional e instrumental"203 que pudiendo tener lugar en cualquier momento durante la relación se caracterizan, de ser considerados a efectos de la evaluación de la confiabilidad, por el hecho de que alter, que se entiende puede controlar y desea el resultado de su acción y de quien ego depende de forma notable, responde de manera muy distinta, positiva o negativamente, de lo que quien confió esperaba. El resultado sería un incremento

²⁰² Osgood, C. [(1962)], An Alternative to War or Surrender, 1a ed., University of Illinois Press, Urbana.

^{203 [...]} a "punctuated-equilibrium" process where the relationships reach these states through the course of one exchange or a short sequence of exchanges marked by extreme emotional and instrumental content. These key exchanges —or anchoring events— [...]. Ballinger, G. A. y Rockmann, K. W. [(2010)], p. 373 –Traducción del autor–

o decremento abrupto y notable de la confiabilidad percibida y, continuando con la aplicación del modelo propuesto por estos autores, también implicaría que el signo de los eventos de anclaje que sucediesen en un estadio inicial de la relación facilitaría o dificultaría futuros eventos de anclaje del mismo o distinto signo respectivamente. Lo cual podría contribuir a explicar las dificultades que se constatan, específicamente en el comienzo de ciertas relaciones, para corregir la valoración de la confiabilidad a la luz de los más recientes acontecimientos si su diagnóstico ya ha adquirido, a causa de un evento de anclaje, un fuerte tinte de prejuicio, positivo o negativo, que destiñe sobre la evaluación en el presente.

Igualmente conviene recordar en este contexto, que la confianza confirmada en la acción, la confianza no fallida, no requiere que se desarrolle la tarea o se alcance el objetivo encomendados con exactitud. Se ha de considerar que, tal y como apuntan Castelfranchi y Falcone, lo determinante no es exclusivamente el resultado finalmente obtenido por *alter*, sino la subjetiva "atribución causal de quien confía a la hora de valorar todos los factores que han producido el resultado."²⁰⁴ De esta forma la desviación objetiva en la realización de lo confiado no tiene porqué equivaler necesariamente al grado de fallo de la confianza depositada.

Consideración especial merece, por razones obvias, el análisis de la situación que se da en relación con la confiabilidad atribuible a un nuevo miembro de la organización, lo cual puede considerarse una variante extrema de lo que sucedería en el caso de una reubicación de *alter* dentro de la misma. Pues bien, incluso si esta persona fuera un perfecta desconocida para el resto

^{204 [...]} the important thing is not only the final result of the trustee's performance but in particular *the trustor's causal attribution to all factors producing that result.* Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 154 –Traducción del autor–

de sus integrantes, no partiría para su entorno organizacional más próximo ni para su responsable inmediato de una confiabilidad nula. Atendiendo al modelo propuesto es cierto que se desconocerían:

- 1. La credibilidad de *alter*.
- 2. Ciertos elementos que permiten aproximar la intención y su estabilidad, tales como:
 - el pasado comportamiento de *alter*, directamente conocido por *ego*, relevante al caso y su consistencia;
 - las referencias relevantes respecto del comportamiento de *alter* y de fuentes fidedignas;
 - la reputación significativa de alter;
 - la experiencia directa de ego respecto de la respuesta de alter a la confianza depositada en él en anteriores ocasiones; y
 - su estructura motivacional a excepción de la capacidad de ego para premiar y sancionar la satisfacción de sus expectativas.
- 3. El grado de identificación personal de *alter* con *ego*, por inexistente.

Pero estaría a disposición de ego un cierto conocimiento relativo a:

1. La competencia o aptitud de *alter* en la materia u objetivo que se pretende confiar en la medida que su capacidad atribuida esté suficientemente acreditada, por ejemplo, por su formación y experiencia contrastadas, y el proceso de reclutamiento haya sido adecuado pese a los inevita-

bles problemas de selección adversa. De esta manera la organización se convierte hasta cierto punto en garante de la fiabilidad inicial y por extensión en un contexto facilitador de la transmisión de confiabilidad.

- 2. Uno de los elementos que permitiría estimar la intención de *alter* y su estabilidad, tal y como es la autoridad y responsabilidad propias de su cargo o posición y la importancia atribuida al correcto desempeño de su rol dentro de la organización.
- 3. Los factores externos propios de la situación o contexto específicos, tales como las oportunidades, los riesgos y los medios disponibles en cada momento.
- 4. El riesgo en caso de fallo de la confianza.

De esta manera, el entorno del recién llegado a una organización —que como cualquier otra le expondrá a la dinámica reputacional— puede y debe atribuirle confiabilidad en base a las anteriores consideraciones, presumiendo que *alter* se someterá voluntariamente a supervisión como parte del adecuado proceso de aseguramiento del desempeño de su cometido. Lo anterior es consistente con la idea de que la evaluación de la confiabilidad en condiciones normales no comienza partiendo, por así decirlo, de cero. El mero hecho de que el marco organizativo o legal permita razonablemente descartar ciertos comportamientos extremos, junto con la información inferida, aunque solo sea a partir de los elementos biográficos contrastados y ciertos estereotipos, ya permite por lo general una evaluación inicial.

Al hilo de esta reflexión y extrapolándola al común de los miembros de la organización en el contexto de sus respectivas relacio-

nes diádicas, concluimos entonces que, aunque el resultado de la evaluación de la confiabilidad de cada cual se limite a ser el que es en cada momento a criterio de *ego*, razón por la cual no tiene sentido exigir confianza adicional, sí podría tenerlo apelar a una evaluación más precisa de la propia confiabilidad.

Nada de lo anteriormente expuesto pretende infravalorar la importancia de una práctica o cultura organizativa facilitadora de la confiabilidad en los términos descritos por Hartmann:

[...] hablar de una práctica o cultura de la confianza describe formas de comportamiento y estilos de vida que hacen posibles actos individuales de confianza y de confiabilidad. El punto fundamental no es que fuera de dichas prácticas no sea posible confiar o que dichas prácticas proporcionen una seguridad absoluta en relación con la confiabilidad de los demás [...]. El concepto de práctica en este contexto debe ayudar a identificar los requisitos colectivos de los actos de confianza individuales [...]. ²⁰⁵

La práctica existe en tanto se mantenga la congruencia entre las supuestas y las reales cualidades de la confiabilidad, una congruencia que pueda ser remitida a la existencia de convenciones o instituciones en cuyo marco tanto la disposición a confiar como la confiabilidad se tengan por intrínsecamente valiosas.²⁰⁶

^{205 [...]} die Rede von einer Praxis oder einer Kultur des Vertrauens kolletive Umgangsformen und Lebensweisen beschreibt, die einzelne Akte des Vertrauens und der Vertrauenswürdigkeit ermöglichen. Der Punkt ist dabei nicht, dass wir ausserhalb solcher Praktiken überhaupt nicht vertrauen können oder dass diese Praktike absolute Gewissheit gewähren mit Blick auf die Vetrauenswürdigkeit anderer. [...] Der Begriff der Praxis soll dabei in diesem Zusammenhang dazu beitragen, die kollektiven *Voraussetzungen* individueller Vertrauensakte in den Blick zu bekommen [...]. Hartmann, M. [(2011)], pp. 304-305

²⁰⁶ Die Praxis existiert Solange eine Kongruenz zwischen praktisch supponierten Eigenschaften der Vertrauenswürdigkeit und realen Eigenschaften der Vertrauenswürdigkeit besteht, die sich auf die Existenz von Konventionen oder Institutionen beziehen lässt, in deren Rahmen sowohl die Einstellung des Vertrauens als auch die der Vertrauenswürdigkeit als intrinsisch wertvoll gelten. Hartmann, M. [(2011)], p. 318

Métricas como el "Indicador de Confianza" de Robert Levering tratan de medir la confianza en v dentro de la organización basándose en la valoración que los empleados atribuyen a la confianza en los líderes, a la credibilidad de la dirección, al respeto y a la justicia interna, a lo cual se añade el orgullo por su trabajo y la satisfacción en la relación con los compañeros. De forma muy similar contemplan esta temática otros indicadores entre los que también se cuenta el ya mencionado "Inventario de la Confianza Organizacional". Esencialmente, y en ello la literatura converge sin discrepancias dignas de mención, si se aspira a que la confianza se establezca como principio organizacional convirtiéndose en un objetivo real de la dirección, en reconocimiento de los límites del poder y el control como mecanismos de coordinación capaces de sostener eficientemente la cooperación, la cultura ha de caracterizarse entonces por: la transparencia, la comunicación abierta y el intercambio de información y conocimiento relevantes e íntegros; el respeto y la justicia tanto procedimental como distributiva –especialmente la primera²⁰⁷ puesto que pone aún más de relieve la consideración y el respeto hacia las personas-; las posibilidades de aprendizaje y de crecimiento tanto profesional como personal; la activa participación en la toma de decisiones, la delegación, el fomento de la iniciativa y la asunción de responsabilidades; la predictibilidad de los comportamientos y el cumplimiento de los compromisos; la tolerancia al error imprevisible que no a la incompetencia evitable; la penalización del comportamiento oportunista; la lealtad y el genuino interés por los demás; en resumen, la búsqueda de la excelencia, la integridad personal y el trabajo en

²⁰⁷ La justicia procedimental está más directamente relacionada con la percepción del intento (y el incentivo) de los decisores de ser confiables, más que con su competencia o habilidad para actuar de manera confiable.

Procedural justice is more closely associated with the perceived intent (and incentive) of decision makers to be trustworthy than with their competence or ability to act in trustworthy ways. Cook, K., Hardin, R. y Levi, M. [(2005)], p. 58 –Traducción del autor–

comunidad. Una cultura que Schweer describe sintéticamente como de la autenticidad, pues "la autenticidad es ante todo significativa, puesto que únicamente si los valores organizativos relevantes para la confianza son efectivamente vividos pueden ser comunicados de forma creíble a largo plazo y de esta manera puede establecerse entonces la confianza de forma sostenible."208 Aspecto éste el de la autenticidad, que resuena gravemente también en la siguiente reflexión de Michael Bangert: "En las relaciones interpersonales las medidas que promueven la confianza basadas en meras intervenciones cosméticas provocan un duradero efecto distorsionador cuando no destructivo, ya que la personalidad de los interlocutores se limita con cada verdad parcial, se descompone con la verdad simulada."209 Y si bien una cultura que presente de forma característica algunos de los anteriormente mencionados atributos puede tener un gran impacto en el proceso de promover, que no asegurar, la confiabilidad de los miembros de la organización que estén alineados con dichos valores, cuando llega el momento de evaluar la confiabilidad y decidir en qué medida y de qué manera confiar en cada cual, retornamos a la dinámica de la relación diádica intra-organizacional.

A modo de consideración final y llamada de atención respecto del impacto de la cultura de la organización sobre el desarrollo de las relaciones diádicas intra-organizacionales y la confianza entre sus miembros, hay que insistir en que la cultura es

²⁰⁸ Das oben genannte Kriterium der Echtheit ist vor allem deshalb bedeutsam, da nur tatsächlich gelebte vertrauensrelevante organisationale Wertorientierungen auch wirklich langfristig glaubwürdig kommuniziert werden, und auf diese Weise kann dann nachhaltig Vertrauen etabliert werden. Schweer, M. K. W. (Editado por Schilcher, C., Will-Zocholl, M. y Ziegler, M.) [(2011)], p. 110 –Traducción del autor–

²⁰⁹ In zwischenmenschlichen Beziehungen haben vertrauensbildende Massnahmen, die sich auf kosmetische Interventionen beschränken, dauerhaft eine störende bzw. zerstörende Wirking, denn die Personalität der Kommunikationspartner wird durch jede partielle Unwahrheit eingeschränkt bzw. durch vorgespielte Wahrheit zersetzt. Bangert, M. (Editado por Götz, K.) [(2006)], p. 210 –Traducción del autor–

comparativamente mucho más eficaz cuando impacta negativamente en este sentido, es decir, mermando la confiabilidad fundamento de la confianza razonada, que al contrario. Lo cual no hace sino reforzar la importancia de una cultura sana en este ámbito.



SET ON SERVICE SET ON SERVICE SET ON SERVICE SET ON SERVICE SOS? SET ON SERVICE SOS? SET ON SERVICE SOS?

La confianza se basa en una ilusión.

Realmente no hay tanta información como sería necesaria para actuar con seguridad.

Quien confía supera voluntariamente este déficit de información.²¹⁰

Niklas Luhmann [1968(2014)], p. 38

Entre los mencionados y los muchos existentes adicionalmente, el más claro ejemplo y de mayor calado de la confusión y disparidad de interpretaciones que se arrastra respecto de la confianza, se pone de manifiesto cuando reiteradamente se afirma, tanto en situaciones cotidianas como en el contexto organizativo, que el hecho de confiar es —sin entrar en mayores precisiones— arriesgado, asumiendo y propiciando así una errónea, por incompleta, relación de causalidad entre el acto de confiar y el riesgo.

Una forma posible de aproximarnos a esta cuestión fundamental para el mejor entendimiento de la confianza es comenzar ilustrando el concepto de la incertidumbre.

[...] hay cosas conocidas que conocemos. También sabemos que hay cosas conocidas que desconocemos; que es tanto como decir que sabemos que hay algunas cosas que no conocemos.

²¹⁰ Vertrauen beruht auf Täuschung. Eigentlich ist nicht so viel Information gegeben, wie man braucht, um erfolgssicher handeln zu können. Über die fehlende Information setzt der Handelnde sich willentlich hinweg. Luhmann, N. –Traducción del autor–

Pero también hay cosas desconocidas que desconocemos – las que no sabemos que no conocemos. [...] y a esta última categoría corresponden las que tienden a ser difíciles.²¹¹

Esta frase de Donald Rumsfeld, entresacada de su respuesta a una pregunta que le realizaron durante una rueda de prensa del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, celebrada el 12 de febrero de 2002, es una válida y muy intuitiva definición de la incertidumbre, aunque no sea precisamente una muestra de prosa elegante. Las cosas que "sabemos que desconocemos" son los riesgos, fenómenos o escenarios identificados pero no suficientemente conocidos; mientras que las que "no sabemos que desconocemos", son aquellas que no pueden esperarse con una cierta probabilidad debido a la ausencia de experiencia o base teórica previa, y conviene diferenciar ambos casos para gestionarlos adecuadamente.

Pero antes de continuar con en el tema que nos ocupa, quisiéramos introducir una breve digresión para completar los tres escenarios anteriormente mencionados con la hipótesis ya planteada por Slavoj Zizek, al hilo de esta afirmación de Rumsfeld, en el sentido de que faltaría una cuarta categoría: "lo que no sabemos que sabemos, las cosas que intencionadamente rechazamos reconocer que sabemos"²¹². Resistencia a la evidencia que recuerda al ingenioso dicho alemán respecto a un supuesto grado de fe 'realmente difícil de alcanzar', que no consistiría en creer lo que no se ve por estar esto al alcance de cualquier creyente, sino en no creer lo que se ve ...

²¹¹ Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tend to be the difficult ones. Rumsfeld, D. [(2002)]

^{212 [...]} the unknown known, that which we intentionally refuse to acknowledge that we know. Zizek, S. [(2004)], *In these Times*

Retomando la cuestión de la incertidumbre, su principal diferencia frente al riesgo es, que la incertidumbre equivale a lo impredecible por desconocido en términos de probabilidad de ocurrencia y consecuencias; tal es así, que a medida que aumentan las probabilidades conocidas respecto de un determinado fenómeno, disminuye la incertidumbre y aumenta el riesgo. La incertidumbre únicamente puede describirse en términos de duda. Por el contrario, cuando se trata del riesgo, tal y como comentaremos a continuación, pueden identificarse los escenarios y estimarse, más o menos objetivamente, tanto su impacto como su probabilidad de ocurrencia, entre otros atributos significativos — nada hay que objetar al recurso a la apreciación cualificada que sirve de base a la probabilidad de ocurrencia 'subjetiva' siempre que exista conciencia de sus limitaciones.

El riesgo puede mitigarse parcialmente o hasta el extremo incluso de llegar a ser eliminado, por ejemplo, evitándolo o transfiriéndolo, mientras que la incertidumbre no, puesto que no es controlable. Únicamente podemos trabajar en este último caso para intentar gestionar -en un sentido amplio- la realidad con el objetivo de que se desarrolle deseablemente dentro del ámbito de lo conocido y estar preparados para afrontarla, sea cual sea, de la mejor manera posible, aunque desconozcamos lo que el futuro realmente nos deparará. Lo cual no significa que no se pueda y eventualmente convenga, intentar recabar más y mejor información, además de acometer planes de acción para incrementar la flexibilidad estratégica y operativa junto a la resiliencia, la adaptabilidad y la creatividad; pero sin engañarnos a nosotros mismos disfrazando la incertidumbre de riesgo sobre la base de estimaciones sin fundamento real, pues ambos se gestionan de muy distinta manera: los riesgos se evalúan y se tratan, mientras que la incertidumbre se afronta intentando dar forma al futuro.

No obstante, antes de proseguir con esta cuestión puede resultar de utilidad fijar algunos términos relacionados con el riesgo, su evaluación y su tratamiento, a cuyo efecto nos apoyaremos en la combinación de las siguientes definiciones que a este respecto proponen tanto la Guía ISO 73: 2009 (en adelante, ISO 73) de la International Organization for Standardization (ISO), como el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su Marco Integrado del Control Interno (en adelante, Marco COSO):

Amenaza.

[ISO 73] Fuente de un daño potencial. La amenaza puede ser una fuente de riesgo.

Vulnerabilidad.

[ISO 73] Propiedades intrínsecas de algo, que resultan en una susceptibilidad [exposición] a una fuente de riesgo [amenaza] que puede llevar a un evento con consecuencias.

Riesgo.

[Marco COSO] La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente [o también positivamente²¹³ según ISO 31000: 2009 (E)] a la consecución de los objetivos.²¹⁴

Expresión de la importancia, nivel o magnitud del riesgo. [Marco COSO] Las organizaciones pueden valorar la importancia de los riesgos útilizando criterios tales como los siguientes: Probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto [...] "probabilidad" representa la posibilidad de que se produzca un evento determinado mientras que "impacto" representa su efecto. 215

²¹³ ISO 31000: 2009 (E) -Traducción del autor-

^{2.1} risk - NOTE 1 An effect is a deviation from the expected – positive and/or negative.

²¹⁴ COSO 2013, Control Interno - Marco Integrado, Marco y Apéndices, A. Glosario

²¹⁵ COSO 2013, Control Interno - Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 85

Evaluación del riesgo.

[ISO 73] Proceso de comparar el resultado del análisis de riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud es aceptable o tolerable.

Riesgo inherente.

[Marco COSO] El riesgo que afecta a la consecución de objetivos de la organización en caso de que no concurran las medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o el impacto del riesgo.

Respuesta o tratamiento ante un riesgo.

[ISO 73] Proceso para modificar²¹⁶ un riesgo. Puede implicar: evitar el riesgo al decidir no iniciar o no continuar con la actividad que genera el riesgo; tomar o incrementar el riesgo para perseguir una oportunidad; eliminar la fuente del riesgo; modificar la probabilidad; cambiar las consecuencias; compartir el riesgo con otra parte o partes; y retener el riesgo en base a una decisión informada.

Riesgo residual, remanente o retenido.

[Marco COSO] El riesgo que afecta a la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implantadas las respuestas pertinentes por parte de la dirección. 217 218

²¹⁶ El control es la medida que modifica el riesgo.

Los controles incluyen cualquier proceso, política, mecanismo, práctica, u otras acciones que modifican el riesgo.

Los controles puede que no siempre ejerzan el efecto modificador pretendido o asumido. 3.8.1.1 control - measure that is modifying risk (1.1)

NOTE 1 Controls include any process, policy, device, practice, or other actions which modify risk. NOTE 2 Controls may not always exert the intended or assumed modifying effect. ISO Guide 73: 2009 (E/F) –Traducción del autor–

²¹⁷ COSO 2013, Control Interno - Marco Integrado, Marco y Apéndices, A. Glosario

²¹⁸ ISO Guide 73: 2009 (E/F) -Traducción del autor-

^{3.5.1.4} hazard - source of potential harm

^{3.5.1.4} NOTE Hazard can be a risk source (3.5.1.2).

^{3.6.1.6} vulnerability - intrinsic properties of something resulting in susceptibility to a risk source (3.5.1.2) that can lead to an event with a consequence (3.6.1.3)

También recurriremos a conceptos considerados en el Marco COSO como condición previa del control interno, pero no como parte de éste²¹⁹, tales como el apetito de riesgo y la tolerancia al mismo:

Apetito de riesgo.

[Marco COSO] La cantidad de riesgo, a nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar en su intento por cumplir su misión/visión. Sirve de referencia a la hora de fijar la estrategia y definir los objetivos relacionados.

[ISO 73] Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a intentar alcanzar o retener.

Tolerancia al riesgo.

[Marco COSO] Es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos. A la hora de fijar los niveles de tolerancia al riesgo, la dirección considerará la importancia relativa de los objetivos relacio-

^{3.6.1.8} level of risk - magnitude of a risk (1.1) or combination of risks, expressed in terms of the combination of consequences (3.6.1.3) and their likelihood (3.6.1.1)

^{3.7.1} risk evaluation - process of comparing the results of risk analysis (3.6.1) with risk criteria (3.3.1.3) to determine whether the risk (1.1) and/or its magnitude is acceptable or tolerable 3.8.1 risk treatment - process to modify risk (1.1)

NOTE 1 Risk treatment can involve: avoiding the risk by deciding not to start or continue with the activity that gives rise to the risk; taking or increasing risk in order to pursue an opportunity; removing the risk source (3.5.1.2); changing the likelihood (3.6.1.1); changing the consequences (3.6.1.3); sharing the risk with another party or parties [including contracts and risk financing (3.8.1.4)]; and retaining the risk by informed decision.

^{3.8.1.6} residual risk - risk (1.1) remaining after risk treatment (3.8.1)

NOTE 1 Residual risk can contain unidentified risk.

NOTE 2 Residual risk can also be known as "retained risk"

²¹⁹ Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor seguridad de que la organización se mantiene dentro de su apetito al riesgo, lo cual a su vez proporciona una confianza adicional de que la organización logrará sus objetivos. El concepto de tolerancia al riesgo se incluye en el Marco como condición previa del control interno, pero no como parte del control interno. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 207

nados y alineará la tolerancia del riesgo²²⁰ ²²¹ con el apetito del riesgo.

[ISO 73] Disposición por parte de la organización o de sus stakeholders para asumir el riesgo después del tratamiento del mismo en orden a la consecución de los objetivos.²²² ²²³

Como ya se ha mencionado, tanto COSO como ISO desarrollan el concepto de la evaluación de la importancia del riesgo por parte de las organizaciones principalmente en base a la combinación de su impacto con la probabilidad de ocurrencia, a lo que en el Marco COSO se añaden otros criterios complementarios, tales como "la velocidad o rapidez del impacto una vez que se produce el riesgo y la persistencia o duración en el tiempo del impacto una vez que se materialice el riesgo."²²⁴

Dotados ya de un entendimiento compartido de los anteriores conceptos, podemos profundizar en la distinción crítica entre la incertidumbre y el riesgo en el plano de la acción del otro. Luhmann afirma, que "la confianza reduce la complejidad social extendiendo la información disponible, generalizando las expectativas

²²⁰ Precisión de la actividad de control. A la hora de seleccionar desarrollar actividades de control, la organización tomará en cuenta la precisión de la actividad de control, esto es, lo exacta que sería a la hora de evitar o detectar un evento o resultado no previsto. [...] La precisión de las actividades de control está estrechamente relacionada con la tolerancia al riesgo de la organización con respecto a un objetivo en particular (esto es, cuanto más reducida sea la tolerancia al riesgo, más precisas deberán ser las medidas adoptadas para mitigar el riesgo y las actividades de control relacionadas. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 108-109

²²¹ Incluso un sistema de control interno bien diseñado puede sufrir fallos. COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 155

²²² COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, pp. 206-207 223 ISO Guide 73: 2009 (E/F) –Traducción del autor–

^{3.7.1.2} risk appetite - amount and type of risk (1.1) that an organization is willing to pursue or retain

^{3.7.1.3} risk tolerance - organization's or stakeholder's (3.2.1.1) readiness to bear the risk (1.1) after risk treatment (3.8.1) in order to achieve its objectives

²²⁴ COSO 2013, Control Interno - Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 85

respecto del comportamiento ajeno y supliendo carencias de información con una seguridad garantizada internamente."²²⁵ En el buen entendido, que este autor cuando hace referencia²²⁶ a la complejidad, que el mismo describe como "el número de posibilidades que resultan de la constitución sistémica [que] implica que las condiciones (y por tanto los límites) de lo posible pueden ser establecidas y, simultáneamente, que el mundo admite más posibilidades de las que pueden hacerse realidad"²²⁷, se refiere fundamentalmente, cuando no exclusivamente, a la incertidumbre. La cual es asimilada por Luhmann a la hora de proporcionar sentido al comportamiento ajeno con "el lado oculto de las cosas, [...], la sorpresa inesperada, lo inaccesible"²²⁸. Todo lo cual lleva a Luhmann a afirmar, que:

[...] en el caso de la confianza, se trata de una reducción de la complejidad y especialmente de aquella que aparece en el mundo a través de la libertad del otro. La confianza tiene la función de la aprehensión y reducción de esta complejidad.²²⁹

²²⁵ Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es vorhandene Information überzieht und Verhaltenserwartungen generalisiert, indem es fehlende Informationen durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 126 – Traducción del autor–

²²⁶ Ocasionalmente Luhmann no utiliza con excesiva precisión la terminología en este contexto específico, lo que da pie a una cierta confusión o equivalencia entre la complejidad y la incertidumbre, o la incertidumbre y el riesgo. Un ejemplo de este último caso es la afirmación de que "Los puntos de apoyo para la conformación de la confianza no eliminan el riesgo, solo lo reducen."

Anhaltspunkte für Vertrauensbildung eliminieren das Risiko nicht, sie verkleinern es nur. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 40 –Traducción del autor–

²²⁷ Der Begriff Komplexität [...] bezeichnet die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht werden. Er impliziert, dass Bedingungen (und somit Grenzen) der Möglichkeit angebbar sind, und zugleich, dass die Welt mehr Möglichkeiten zulässt, als Wirklichkeit werden können, und in diesem Sinne "offen" strukturiert ist. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 5 –Traducción del autor–

²²⁸ We develop forms to account for the other, the hidden side of things, the secrets of nature, the unexpected surprise, the inaccesible, or (in modern terms) the complexity. Luhmann, N. (Editado por Gambetta, D.) [(1988)], p. 96 –Traducción del autor–

^{229 [...]} beim Vertrauen um Reduktion von Komplexität geht, und zwar speziell um jene Komplexität, die durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt kommt.

Y ello se debe a que la confianza actúa sobre la incertidumbre del comportamiento ajeno, no reduciendo la libertad de acción de los demás, sino los escenarios pronosticados y deseados, pero a costa de generar el riesgo de fallo de la confianza. Tal es así, que podría decirse directamente, como lo hace Bachmann, que "la confianza transforma la incertidumbre en riesgo"²³⁰ con carácter general y el contexto de los procesos en las organizaciones lejos de ser una excepción constituye un ejemplo característico:

No obstante, se realiza un considerable progreso, desde el punto de vista de quien confía, si exclusivamente existen dos opciones: que en quien se confía se comporte confiablemente o de forma oportunista. Esta situación es incomparablemente mejor que una en la cual quien confía se ve confrontado con un ilimitado número de posibilidades en relación al futuro comportamiento de aquel en quien se confía. [...] Convertir incertidumbre por medio de la confianza en riesgo, resulta mucho más sencillo de gestionar, pero requiere que éste sea suficientemente bajo para ser tolerable.²³¹

Si bien convendría añadir, por mor de la precisión, que existe una tercera opción: la del comportamiento confiable pero involuntariamente erróneo.

Vertrauen hat eine Funktion für die Erfassung und Reduktion dieser Komplexität. Luhmann, N. [1968(2014)], p. 38 –Traducción del autor–

^{230 [...]} trust transforms uncertainty into risk [...]. Bachmann, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 395 –Traducción del autor–

²³¹ None the less, considerable progress is made when, from the point of view of the trustor, only two options exist: the trustee can behave either trustworthy or opportunistically. This is a situation that is incomparably better than a situation where an actor faces an unlimited number of possibilities as regards the actor's future behaviour. [...] To sell off uncertainty by means of trust means to buy in risk, which is much easier to handle but needs to be low enough to be tolerable. Bachmann, R. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], pp. 395-396 –Traducción del autor–

La confianza resulta ser de esta forma un recurso que permite de forma eficiente influir sobre la variable proporción de incertidumbre y riesgo de error o fraude presente en el desarrollo de los procesos debido a la autonomía del comportamiento de los participantes y responsables de los mismos. Adicionalmente, la reducción, en mayor o menor grado, de incertidumbre con la consiguiente aparición de riesgo inherente gestionable hace posible adoptar cursos de acción arriesgados, es cierto, pero que de otra manera la incertidumbre los haría inasumibles con la consiguiente pérdida de potenciales oportunidades. En palabras de Luhmann: "La ausencia de confianza [...] simplemente retrae la actividad. Reduce el rango de posibilidades para la acción racional."232 Por esta razón, cuando se tiende a visualizar exclusivamente la aparición del riesgo de fallo de la confianza en este contexto, se omite un elemento de importancia fundamental y enorme valor: las consecuencias positivas asociadas a la paralela reducción de la incertidumbre. Otra cuestión distinta es si el nivel de riesgo inherente resultante requiere la implementación de medidas de respuesta o tratamiento adicionales por no ser consistente con la correspondiente tolerancia al riesgo.

La condición de eficiente atribuida a la confianza razonada se basa en que no conlleva coste de ejecución, ni de continua monitorización de su presencia y eficacia, ni de evaluación independiente, pudiendo además promover la cooperación. De aquí nuestro entendimiento, cuando las circunstancias concretas no lo desaconsejen, de la confianza razonada como medio preferido para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones.

El fenómeno de la simultánea reducción de la incertidumbre y aparición del riesgo de fallo de la confianza como resultado de la

²³² The lack of trust, on the other hand, simply withdraws activities. It reduces the range of possibilities for rational action. Luhmann, N. (Editado por Gambetta, D.) [(1988)], p. 104 –Traducción del autor–

presencia de ésta última, también puede revertirse, como podrá atestiguar cualquiera que haya creído estar confiando razonadamente en el contexto de una situación de deterioro de la confiabilidad sin haberla reevaluado convenientemente. Quizá un ejemplo extremo que ayude a ilustrar esta situación es cuando en el contexto de la externalización de procesos –nominalmente transaccionales— se mantiene el marco de control existente que respondía a un determinado nivel de riesgo residual considerado como tolerable —es decir, alineado con el apetito de riesgo— y se observa con asombro como los controles fallan. En estos casos suele buscarse la explicación inmediata en la necesidad del rediseño de los controles, obviando que la causa raíz de la ineficacia de los mismos bien puede encontrarse en el aumento de la incertidumbre debido a la menor confiabilidad de sus nuevos propietarios y de los participantes en los nuevos procesos.

Luego podríamos responder a la pregunta que abre este capítulo final, relativa a si la confianza razonada reduce la incertidumbre o genera riesgo en los procesos, diciendo, que ambas cosas a la vez y bidireccionalmente. En el buen entendido, que nos estamos refiriendo, deseablemente, a la sustitución eficiente de incertidumbre en el comportamiento del otro por riesgo inherente gestionable. Esta idea resulta así fundamental para entender tanto la función de la confianza razonada en el ámbito de las relaciones diádicas que se establecen entre los miembros de la organización en general y en el contexto de los procesos en particular, como para poner el énfasis dónde realmente corresponde: en la confiabilidad que ha de servir de base a la confianza razonada, y en el recurso a esta última como respuesta preferente y eficiente para la gestión de la incertidumbre e indirectamente del riesgo inherente de los procesos.

Esperar sin razón para ello la confianza de los demás, también dentro de la organización, es ilusorio. Supone un intento de

trasladar al otro una responsabilidad que es fundamentalmente nuestra, aunque nos proporcione, si no lo conseguimos, el flaco consuelo de sentirnos incomprendidos. Por el contrario, hacer por merecer y desarrollar la confianza razonada del otro mediante la gestión proactiva de nuestra propia confiabilidad, nos ayuda a conocernos mejor y previene la autocomplacencia que dificulta nuestro crecimiento personal y obstaculiza el desarrollo profesional. A lo que cabría añadir, aplicando el mismo razonamiento, las innumerables bondades derivadas de poder confiar más y razonadamente en uno mismo, si bien esta sugestiva derivada se escapa del ámbito del presente análisis.

Y concluimos, por tanto, que la confianza no es lo primero: lo es la confiabilidad; aunque la acción de confiar sí que sea lo realmente determinante, incluso lo más importante si se quiere ver así. Y ello desde la convicción de que la mayoría de las personas las más de las veces deseamos realmente contribuir dentro de los límites de nuestra capacidad a la misión de la organización en la que desempeñamos nuestro cometido y, además, queremos y somos capaces de desplegar niveles de iniciativa, creatividad y autocontrol adecuados a las tareas que desarrollamos y a los objetivos que nos son encomendados. Planteamiento éste compatible con la recomendación incondicional de incrementar de forma proactiva nuestra confiabilidad, ya que nada de lo dicho ni observado lo desaconseja, ni dentro ni fuera del ámbito organizacional.

Confiabilidad que, en tanto que fundamento de la confianza razonada, resulta ser así punto de partida para el establecimiento de un equilibrio eficiente y verdaderamente humano entre la confianza y el control en los procesos de la organización. Conclusión esperanzada y a la vez motivo para ulteriores reflexiones no menos prometedoras.



BIBLIOGRAFÍA

Aquino, Santo Tomás de

- [1988(2001)], Suma de Teología, 4ª ed., Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- [(2005)], Disputed Questions on the Virtues, 1^a ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Aristóteles

- [(1990)], Retórica, 1ª ed., Editorial Gredos, Madrid.
- [(2000)], Ética Nicomáquea. Ética Eudemia, 5ª ed., Editorial Gredos, Madrid.
- [(2004a)], *Magna Moralia*, 1^a ed., Editorial Losada, Buenos Aires.
- [(2004b)], La Política, 1ª ed., Editorial Tecnos, Madrid.

Arrow, Kenneth [(1974)], *The Limits of Organization*, W. W. Norton, New York.

Axelrod, Robert y **Hamilton, William D.** [(1981)], "The Evolution of Cooperation." *Science*, New Series, Vol. 211, No 4489 (Marzo): pp. 1390-1396.

Bachman, Reinhard

- [(2001)], "Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations." *Organization Studies*, Vol. 22, No 2 (Marzo): pp. 337-365.
- [(2006)], "Trust and/or Power: Towards a Sociological Theory of Organizational Relationships." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 393-408, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Bachman, Reinhard y Zaheer, Akbar

- [(2006)], *Handbook of Trust Research*, 1^a ed., Edward Alger Publishing, Northampton.
- [(2013)], Handbook of Advances in Trust Research, 1^a ed., Edward Alger Publishing, Northampton.

Baier, Annette

- [(1986)], "Trust and Antitrust." *Ethics*, Vol. 96, No 2 (Enero): pp. 231-260.
- [(2001)], "Vertrauen und seine Grenzen." En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1^a ed., pp. 37-84, Campus Verlag, Frankfurt.
- **Ballinger, Gary A.** y **Rockmann, Kevin W.** [(2010)], "Chutes versus Ladders: Anchoring Events and a Punctuated-Equilibrium Perspective on Social Exchange Relationships." *Academy of Management Review*, Vol. 35, No 3: pp. 373-391.
- **Bangert, Michael** [(2006)], "Zwischen Ungewissheit und Wagnis: Vertrauen als Grundkategorie menschlichen Handelns." En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, Klaus, 1^a ed., pp. 207-220, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.
- **Barber, Bernard** [(1983)], *The Logic and Limits of Trust*, 1^a ed., Rutgers University Press, New Brunswick.
- **Bies, Robert J., Barclay, Laurie J., Saldanha, Maria Francisca, Kay, Adam A.** y **Tripp, Thomas M.** [(2018)], "Trust and Distrust: Their Interplay with Forgiveness in Organizations." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1^a ed., pp. 302-325, Routledge, London.

- Bijilsma-Frankema, Katinka y Klein Woolthuis, Rosalinde [(2005)], Trust under Pressure. Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances, 1^a ed., Edward Elgar, Cheltenham.
- **Brattströn, Anna** y **Bachmann, Reinhard** [(2018)], "Cooperation and Coordination." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Katinka, Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1^a ed., pp. 105-128, Routledge, London.
- **Bromiley, Philip** y **Harris, Jared** [(2006)], "Trust, transaction cost economics, and mechanisms." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 124-143, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- **Burt, Ronald S.** y **Knez, Marc** [(1996)], "Trust and Third-Party Gossip." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 68-89, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Butler, John K.** [(1991)], "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory." *Journal of Management*, Vol. 17, No 3: pp. 643-663.

Castelfranchi, Cristiano y Falcone, Rino

- [(2000)], "Trust and Control: A Dialectic Link." *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 14, No 8: pp. 799-823.
- [(2010)], Trust Theory: A Socio-Cognitive and Computation Model, 1^a ed., John Wiley & Sons, Chichester.

Cicerón

- [(1999)], De Amicitia, 1^a ed., Editorial Gredos, Madrid.
- [1913(2001)], *De Officiis*, 12^a ed., Harvard University Press, Cambridge.

- **Coleman, James S.** [(1990)], Foundations of Social Theory, 1^a ed., The Belnak Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ("COSO") [(2013)], Control Interno Marco Integrado, Marco y Apéndices, Traducción al español.
- Cook, Karen S., Hardin, Russel y Levi, Margaret [(2005)], Cooperation without Trust?, 1a ed., Russell Sage Foundation, New York.
- Creed, W. E. Douglas y Miles, Raymond E. [(1996)], "Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 16-38, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cummings, Larry L. y Bromiley, Philip [(1996)], "The Organizational Trust Inventory (OTI)." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 302-330, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Darwall, Stephen** [(2017)], "Trust as a Second-Personal Attitude (of the Heart)." En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1^a ed., pp. 35-50, Oxford University Press, Oxford.
- **Das, T.K.** y **Teng, Bing-Sheng** [(1998)], "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No 3 (Julio): pp. 491-512.
- **Dirks, Kurt T.** y **Skarlicki, Daniel P.** [(2004)], "Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues." En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado

- por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1^a ed., pp. 21-40, Russel Sage Foundation, New York.
- **Drepper, Thomas** [(2006)], "Vertrauen, Organisationale Steuerung und Reflexionsangebote" En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, K., 1^a ed., pp. 185-204, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.
- **Emerson, Richard M.** [(1962)], "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*, Vol. 27, No 1 (Febrero): pp. 31-41.
- **Farrell, Henry** [(2004)], "Trust, Distrust, and Power." En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1^a ed., pp. 85-105, Russel Sage Foundation, New York.
- **Faulkner, Paul** y **Simpson, Thomas** [(2017)], *The Philosophy of Trust*, 1^a ed., Oxford University Press, Oxford.
- **Fein, Steven** y **Hilton, James L.** [(1994)], "Judging Others in the Shadow of Suspicion." *Motivation and Emotion*, Vol. 18, No 2 (Octubre): pp. 167-198.
- **Frederiksen, Morten** [(2014)], "Trust in the Face of Uncertainty: a Qualitative Study of Intersubjective Trust and Risk." *International Review of Sociology*, Vol. 24, No 1 (Marzo): pp. 1-26.

Gambetta, Diego

- [(1988)], Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, 1^a ed., Basil Blackwell, Cambridge.
- [(1988)], "Can We Trust Trust?" En Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, editado por Gambetta, D., 1^a ed., pp. 213-237, Basil Blackwell, Cambridge.
- **Gargiulo, Martin** y **Ertug, Gokhan** [(2006)], "The Dark Side of Trust." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 165-186, Edward Elgar Publishing, Northampton.

- **Gauthier, David** [1986(2000)], *La Moral por Acuerdo*, 1^a ed., Editorial Gedisa, Barcelona.
- **Geramanis, Olaf** [(2006)], "Vertrauen: Eine Prinzipiell Unentscheidbare Entscheidung." En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, K., 1^a ed., pp. 241-254, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.
- **Götz, Klaus** [(2006)], "Vertrauen als Funktionale Systemeigenschaft?" En *Vertrauen in Organisationen*, editado por Götz, K., 1^a ed., pp. 59-71, Rainer Hampp Verlag, München y Mering.
- **Gouldner, Alvin W.** [(1960)], "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, Vol. 25, No 2 (Abril): pp. 161-178.
- **Gräsel, Cornelia, Fussangel, Kathrin** y **Pröbstel, Christian** [(2006)], "Lehrkräfte zur Kooperation Anregen eine Aufgabe für Sisyphos?" *Zeitschrift für Pädagogik*, Vol. 52, N° 2 (Marzo/Abril): pp. 205-219.
- **Greene, Graham** [1943(1975)], *The Ministry of Fear*, 1^a ed., Harmondsworth Penguin, West Drayton.

Hardin, Russell

- [2002(2004)], Trust & Trustworthiness, 1^a ed., Russell Sage Foundation, New York.
- [(2004)], Distrust, 1a ed., Russel Sage Foundation, New York.
- [(2004)], "Terrorism and Group-Generalized Distrust." En Distrust, editado por Hardin, R., 1ª ed., pp. 278-297, Russel Sage Foundation, New York.
- [(2006)], Trust, 1a ed., Polity Press, Cambridge.
- **Hartmann, Martin** [(2011)], *Die Praxis des Vertrauens*, 1^a ed., Suhrkamp Verlag, Berlin.

- **Hollis, Martin** [(1998)], *Trust within Reason*, 1^a ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- **Hollis, Martin** y **Nell, Edward** [(1975)], *Rational Economic Man. A Philosophical Critique of Neo-Classical Economics*, 1^a ed., Cambridge Universty Press, New York.
- **Hosmer, Larue Tone** [(1995)], "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics." *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 2: pp. 379-403.

Hume, David

- [1739-1740(1969)], A Treatise of Human Nature, Penguin Books, Harmonsworth.
- [1739-1740(2002)], A Treatise of Human Nature, Project Gutenberg Literary Archive Foundation, http://www.gutenberg.org.
- [1751(2001)], English Philosophers of the Seventeenth and Eighteenth Centuries. An Enquiry concerning Human Understanding, The Easton Press, Norwalk.
- [1779(2002)], Dialogues concerning Natural Religion, Project Gutenberg Literary Archive Foundation, http://www.gutenberg.org.
- **Ilich, Vlademir** (alias Lenin) [1914(1977)], *Lenin, Obras Completas, Tomo XXI*, 1^a ed., Akal Editor, Madrid.

International Organization for Standardization (ISO)

- [(2009)], 31000, 1a ed.
- [(2009)], Guide 73, Risk Management Vocabulary, 1ª ed.
- **Jackall, Robert** [(1988)], *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*, 1^a ed., Oxford University Press, New York.
- **Jones, Karen** [(2017)], "But I Was Counting On You!" En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1^a ed., pp. 90-108, Oxford University Press, Oxford.

Jensen, Michael Cole

- [(1983)], "Organization Theory and Methodology." *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No 2 (Abril): pp. 319-339.
- [(1994)], "Self-Interest, Altruism, Incentives, & Agency Theory." *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, No 2 (verano): pp. 1-17.

Jensen, Michael Cole y Meckling, William H.

- [(1976)], "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, No 4 (Octubre): pp. 305-360.
- [(1994)], "The Nature of Man." *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, No 2, (verano): pp. 4-19.

Kant, Immanuel

- [1781(2007)], Crítica de la Razón Pura, 2ª ed., Editorial Taurus, Madrid.
- [1785(2005)], Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres, 1ª ed., Editorial Tecnos, Madrid.
- [1788(2000)], Crítica de la Razón Práctica, 1ª ed., Alianza Editorial, Madrid.
- **Knippenberg, Daan van** [(2018)], "Reconsidering Affect-Based Trust." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1^a ed., pp. 3-13, Routledge, London.

Kramer, Roderick M.

- [(1996)], "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation – Trust and the Intuitive Auditor at Work." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 216-245, Sage Publications, Thousand Oaks.

- [(1999)], "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions." *Annual Review of Psychology*, N° 50: 569-598.
- [(2004)], "Collective Paranoia: Distrust Between Social Groups." En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1^a ed., pp. 136-166, Russel Sage Foundation, New York.
- [(2006)], "Trust as Situated Cognition: an Ecological Perspective on Trust Decisions." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 68-84, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Kramer, Roderick M., Brewer, Marilynn B. y Hanna, Benjamin B. [(1996)], "The Decision to Trust as a Social Decision." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 357-389, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Kramer, Roderick M.** y **Cook, Karen S.** [(2004)], *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, 1^a ed., Russel Sage Foundation, New York.
- Kramer, Roderick M. y Pittinsky, Todd L. [(2012)], Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers, 1^a ed., Oxford University Press, Oxford.
- **Kramer, Roderick M.** y **Tyler, Tom R.** [(1996)], *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1^a ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Krebs, Dennis L.** [(1991)], "Altruism and Egoism: A False Dichotomy?" *Psychological Inquiry*, No 2: pp. 137-139.
- Lane, Christel y Bachmann, Reinhard [1998(2002)], Trust Within and Between Organizations, 1a ed., Oxford University Press, Oxford.

- **Lewicki, Roy J.** y **Bunker, Barbara B.** [(1996)], "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 114-139, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Lewicki, Roy J.** y **Polin, Beth** [(2012)], "The Art of the Apology: The Structure and Effectiveness of Apologies in Trust Repair." En *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L., 1^a ed., Oxford University Press, Oxford.
- **Limerick, David** y **Cunnington, Bert** [(1993)], *Managing the New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, 1^a ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- **Lindenberg, Siegwart M.** [(2000)], "It takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships." *Journal of Management Governance*, Vol. 4, No 1-2 (Marzo): pp. 11-33.
- **Logstrup, Knud E.** [(1997)], *The Ethical Demand*, 1^a ed., University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- **Long, Chris P.** y **Sitkin, Sim B.** [(2006)], "Trust in the Balance: How Managers integrate Trust-building and Task control." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 87-106, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Luhmann, Niklas

- [1968(2014)], Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5^a ed., UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- [1973/1975(2017)], Trust and Power, 1^a ed., Polity Press, Cambridge.

- [(1984)], *Soziale System*, 1^a ed., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- [(1988)], "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives." En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., 1ª ed., pp. 94-107, Basil Blackwell, Cambridge.

Llano, Alejandro

- et al. [(1992)], El Humanismo en la Empresa, 1ª ed., Ediciones RIALP, Madrid.
- [2002(2007)], *La Vida lograda*, 5^a ed., Editorial ARIEL, Barcelona.
- **Llano, Carlos** [(2000)], *La Amistad en la Empresa*, 1^a ed., Instituto Panamericano de Alta Administración de Empresa y Fondo de Cultura Económica, México.
- Maguire, Steve, Phillips, Nelson y Hardy, Cynthia [(2001)], "When 'Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain." *Organization Studies*, Vol. 22, No 2 (Octubre): pp. 285-310.
- Mayer, Roger C., Davis, James H. y Schoorman, F. David [(1995)], "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 3: pp. 709-734.
- **McGeer, Victoria** y **Pettit, Philip** [(2017)], "The Empowering Theory of Trust." En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1^a ed., pp. 14-34, Oxford University Press, Oxford.
- **Meester, Conrad de** [1969(1998)], *Dinámica de la Confianza. El Secreto de Teresa de Lisieux*, 2ª ed., Editorial Monte Carmelo, Burgos.

- Merchant, Kenneth A. [(1998)], Modern Management Control Systems: Text and Cases, 1a ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Meyerson, Debra, Weick, Karl E. y Kramer, Roderick M. [(1996)], "Swift Trust and Temporary Groups." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 166-195, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miller, Gary J. [(2004)], "Monitoring, Rules, and the Control Paradox: Can the Good Soldier Svejk Be Trusted?" En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1^a ed., pp. 99-126, Russel Sage Foundation, New York.
- Mishra, Aneil K. [(1996)], "The Centrality of Trust." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 261-287, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Möllering, Guido** [(2005)], "The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others." *International Sociology*, Vol. 20, No 3 (Septiembre): pp. 283-305.
- Murnighan, J. Keith, Malhotra, Deepak y Weber, J. Mark [(2004)], "Paradoxes of Trust: Empirical and Theoretical Departures from a Traditional Model." En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1^a ed., pp. 293-326, Russel Sage Foundation, New York.
- Newman, William H. [(1975)], Constructive Control: Design and Use of Control System, 1^a ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Nienaber, Ann-Marie I., Holtgrave, Maximilian y Romeike, Philippe. D. [(2018)], "Trust in Teams: A Review across Levels." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, S. B., 1^a ed., pp. 105-128, Routledge, London.
- **Nissenbaum, Helen** [(2004)], "Will Security Enhance Trust Online, or Supplant It?" En *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, editado por Kramer, R. M. y Cook, K. S., 1^a ed., pp. 155-188, Russel Sage Foundation, New York.
- **Nooteboom, Bart** [(2006)], "Forms, Sources and Processes of Trust." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1^a ed., pp. 247-263, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Ouchi, William G.

- [(1979)], "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms." *Managements Science*, Vol. 25, No 9 (Septiembre): pp. 833-848.
- [(1980)], "Markets, Bureaucracies and Clans." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No 1 (Marzo): pp. 129-141.
- **Pearce, W. Barnett** [(1973)], "Trust in Interpersonal Communication." *Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association*, (Mayo): pp. 1-31.
- **Pérez, Antonio** [1602(1787)], Aforismos de las Segundas Cartas del Político Antonio Pérez, Parte Tercera, 1ª ed., Oficina de Hernández Pacheco, Madrid.
- **Porter Liebeskind, Julia** y **Lumerman Oliver, Amalya** [1998(2002)], "From Handshake to Contract: Intellectual Property, Trust, and the Social Structure of Academic Research." En *Trust within and between Organizations*, editado por Lane, C. y Bachmann, R., pp. 118-145, Oxford University Press, Oxford.

Powell, Walter W.

- [(1990)], "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (Enero): pp. 295-336.
- [(1996)], "Trust-Based Forms of Governance." En Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 51-67, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Reeder, Glenn D.** y **Brewer, Marilynn B.** [(1979)], "A Schematic Model of Dispositional Attribution in Interpersonal Perception." *Psychological Review*, Vol. 86, No 1: pp. 61-79.

Rotter, Julian B.

- [1954(2017)], Social Learning in Clinical Psychology, reedición, Martino Fine Books, Eastford.
- [(1966)], "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement." *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, No 1: pp. 1-28.
- [(1967)], "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust." *Journal of Personality*, Vol. 35, No 4 (Diciembre): pp. 651-665.
- **Rousseau, Denise M.** [(1990)], "New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No 5 (Septiembre): pp. 389-400.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. y Camerer, Colin [(1998)], "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3: pp. 393-404.
- **Schäffer, Utz** [(2001)], *Kontrolle als Lernprozess*, 1^a ed., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

- **Schilcher, Christian**, **Will-Zoloch, Mascha** y **Ziegler, Marc** [(2011)], *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, 1^a ed., Springer VS, Wiesbaden.
- **Schweer, Martin K. W.** [(2011)], "Vertrauen als Organisationsprinzip in Interorganisationale Kooperationen." En *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, editado por Schilcher, C., Will-Zoloch, M. y Ziegler, M., 1^a ed., pp. 103-121, Springer VS, Wiesbaden.
- **Searle, Rosalind H.**, **Nienaber, Ann-Marie I.** y **Sitkin, Sim B.** [(2018)], *The Routledge Companion to Trust*, 1^a ed., Routledge, London.
- **Seeligman, Adam B.** [1997(2000)], *The Problem of Trust*, 2^a ed., Princeton University Press, Princeton.
- **Sendagorta, Enrique de** [(2004)], *El Afecto a la Empresa*, 1^a ed., Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- **Senge, Peter M.** [1990(2006)], *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, 1^a ed. rev., Random House, Doubleday.
- **Shapiro, Debra, Sheppard, Blair H.,** y **Cheraskin, Lisa** [(1992)], "Business on a Handshake." *Negotiation Journal*, Vol. 8, No 4 (Octubre): pp. 365-377.
- **Simmel, Georg** [(1908)], Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 1^a ed., Duncker & Humblot, Leipzig.

Simon, Herbert

- [1947(1957)], Administrative Behavior, 2^a ed., Macmillan, New York.
- [(1956)], "Rational Choice and the Structure of the Environment." *Psychological Review*, Vol. 63, No 2: pp. 129-138.
- [(1957)], Models of Man: Social and Rational, 1^a ed., Wiley, New York.

- **Simons, Robert** [(1995)], Levers of Control. How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1^a ed., Harvard Business School Press, Boston.
- **Sitkin, Sim B.** [(1992)], "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14: pp. 231-266.
- **Sitkin, Sim B.** y **Bijlsma-Frankema, Katinka M.** [(2018)], "Distrust." En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, R. H., Nienaber, A. I. y Sitkin, Sim, S. B., 1^a ed., pp. 50-61, Routledge, London.
- **Six, Frédérique E.** [(2007)], "Building Interpersonal Trust within Organizations: a Relational Signalling Perspective." *Journal of Management Governance*, Vol. 11, No 3 (Septiembre): pp. 285-309.
- **Solomon, Robert C.** [(1993)], Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business, 1^a ed., Oxford University Press, New York.
- **Straub, Robin P.** [(2013)], Kontrolle und Vertrauen. Eine Verhältnisbestimmung am Beispiel von Kooperation in der Automobilindustrie, 1^a ed., Shaker Verlag, Aachen.
- **Sydow, Jörg** y **Windeler, Arnold** [(2003)], "Knowledge, Trust and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms" *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 33, No 2 (Enero): pp. 69-100.
- **Taylor, Shelley E.** y **Brown, Jonathan D.** [(1988)], "Illusions and Well-Being: A Social-Psychological Perspective on Mental Health." *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No 2 (Marzo): pp. 193-210.
- **Thaler, Richard H.** [(1994)], *Quasi Rational Economics*, 1^a ed., Russell Sage Foundation, New York.

- **Tversky, Amos** y **Kahneman, Daniel** [(1974)], "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science*, Vol. 185, No 4157 (Septiembre): pp. 1124-1131.
- **Tyler, Tom R.** y **Degoey, Peter** [(1996)], "The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1^a ed., pp. 331-356, Sage Publications, Thousand Oaks.
- **Ullmann-Margalit, Edna** [(2004)], "Trust, Distrust, and In Between." En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1^a ed., pp. 60-82, Russel Sage Foundation, New York.

Williamson, Oliver E.

- [(1979)], "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No 2 (Octubre): pp. 233-261.
- [(1996)], *The Mechanism of Governance*, 1^a ed., Oxford University Press, New York.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero

Excelentísimo Señor Presidente, Excelentísimos Señores Académicos, Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades, Señoras y Señores:

Inicio mi intervención en este Solemne Acto Académico manifestando mi agradecimiento a la Junta de Gobierno de la Real Academia Europea de Doctores y en especial a su Presidente, el Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, por el gran honor que representa para mí contestar, en nombre de esta Real Corporación, el discurso de ingreso del Excmo. Sr. Dr. José Angel Brandín Lorenzo.

No resulta sencillo resumir en pocas palabras el brillante y extenso historial de nuestro nuevo académico, de quién quiero destacar su reconocido prestigio profesional no en menor medida que su gran calidad humana; pero en un obligado ejercicio de síntesis, voy a resaltar los aspectos más sobresalientes de su dilatada trayectoria en la siguiente *laudatio* para pasar seguidamente a comentar su discurso.

El Profesor José Angel Brandín es Académico Correspondiente para Alemania de la Real Academia Europea de Doctores y está considerado un reconocido experto internacional en control interno y auditoría interna. Es un destacado especialista en estos ámbitos, además de en el de la evaluación de riesgos, con un profundo conocimiento de la preparación y el análisis de estados financieros. Dispone de un singular dominio de las actividades de presupuestación, financiación, control de gestión, reporting y administración en entornos multiculturales; habiendo logrado éxitos contrastados en el rediseño y mejora continua de procesos de negocio con reducción de costes e in-

cremento de la productividad. El Dr. Brandín ha acumulado una notable experiencia en el campo de las fusiones y adquisiciones a nivel internacional, especialmente en los aspectos relacionados con el análisis y la valoración, la estructuración y negociación de acuerdos, y muy especialmente la integración post-fusión. Sus investigaciones más recientes en el campo del gobierno y la cultura de las organizaciones están orientadas hacia la mejora de la eficiencia de los marcos de control, con especial foco en la prevención los fallos del control interno.

Su vida profesional ha resultado un permanente y fructífero intercambio entre la práctica profesional y la investigación.

Tras los estudios de Bachelor of Science in Finance en el Excelsior College de la Universidad del Estado de Nueva York, su formación de postgrado en el Instituto de Empresa (IE) con un Master en Dirección de Recursos Humanos y en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra con un Master en Economía y Administración de Empresas, se graduó con honores en el Master in Business Administration de la Chicago Booth School of Business de la Universidad de Chicago. Posteriormente cursó el doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, donde obtuvo la calificación de sobresaliente *cum laude*.

El Dr. Brandín, hombre exigente consigo mismo, ha compatibilizado su formación académica con la especialización en el campo de las finanzas de empresa en instituciones de reconocido prestigio internacional, tales como Georgetown University, Stanford Business School, Warthon Business School y Harvard Business School. Además de haber accedido a las más relevantes certificaciones internacionales para el ejercicio profesional en el campo de la auditoría interna (Certified Internal Auditor, Téc-

nico en Evaluación de Auditoría Interna, Certified Information Systems Auditor y Certified Fraud Examiner), el nuevo académico dispone de algo no menos importante, una capacidad de análisis sobresaliente, solo comparable con su perseverancia.

Su trabajo en España ha estado intercalado por motivos profesionales con su residencia en Austria y en Alemania, además de caracterizado por una continua exposición internacional facilitada por su dominio de los idiomas alemán e inglés; trabajando en distintos países para grupos tan destacados como Siemens y ThyssenKrupp en España, Alpine Bau en Austria, Kürvers Piping en Alemania, y durante los últimos ocho años para el grupo de aerolíneas IAG, en calidad de Head of Internal Audit para España, representado en nuestro país, entre otras compañías, por Vueling, Iberia e Iberia Express.

El punto central de su interés, tanto en la práctica como en la investigación, es la acción humana en la empresa y la irrenunciable aportación de ésta a la excelencia individual e institucional. No en vano, el Dr. Brandín considera la institución empresarial como la comunidad económicamente sostenible de quienes compartiendo libremente el ethos objetivo que la misma encarna, se esfuerzan juntos con inteligencia y con voluntad informada por las virtudes a fin de contribuir a través de su servicio al bien común de la sociedad, a la excelencia en la acción conjunta y personal, y a la experiencia de una vida propia digna y más lograda. El Profesor José Angel Brandín es ponente y autor, entre otros artículos académicos y científicos, del libro 'La Empresa Buena', publicado por la editorial norteamericana McGraw Hill, considerado una obra de referencia. En reconocimiento a su labor profesional, docente y de investigación, ha recibido el título de Miembro de Honor del Consejo Superior Europeo de Doctores y el de Profesor Honorífico de la ESERP Business & Law School.

José Angel es una persona coherente, que se mueve por los mismos principios con independencia del momento y del contexto; verdadero amigo de sus amigos, entre los cuales tengo el honor de contarme. Quienes le conocemos podemos atestiguar también, como él y los suyos han colaborado de forma comprometida con organizaciones sin ánimo de lucro, tales como Rotary International, la Orden Ecuestre del Santo Sepulcro de Jerusalén, la Sacra y Militar Orden Constantiniana de San Jorge, y en muchas otras iniciativas solidarias.

El Profesor José Ángel Brandín nos ha presentado brillantemente en su discurso de hoy, y desde el enfoque humanista que le caracteriza, uno de los retos ante los que se encuentra el gobierno de las organizaciones: poner en valor la confianza razonada entre sus miembros.

Recogiendo la invitación que implícitamente realiza el Dr. Brandín a generalizar algunas de las conclusiones que nos ha presentado, se nos ofrece la oportunidad de explorar la relación, el posible tránsito, entre la confianza diádica intra-organizacional, sobre la cual tan certeramente se ha disertado hoy, y la que se ha dado en denominar como confianza inter-organizacional. Y más concretamente, desde la perspectiva del papel que juegan los llamados "boundary-spanning agents" o 'agentes expansores de fronteras', entre los cuales tradicionalmente destacan quienes desde la más alta responsabilidad en las organizaciones que representan asumen el objetivo de interactuar con el entorno económico, institucional y social: conectando redes internas con fuentes externas de información: detectando demandas y sensibilidades emergentes; introduciendo estimulantes ideas disruptivas desde el exterior; ejerciendo internamente de líderes de nuevas opiniones; tendiendo puentes hacia otros grupos y colectivos; y ayudando a sus compañías a interpretar la realidad y a dar forma a su futuro navegando la incertidumbre. Ahora bien, nos parece especialmente importante resaltar, que no solo son los directivos quienes están llamados a desarrollar este cometido, pues cabe esperar que los distintos agentes expansores, en base a la posición que ocupen y desde las posibilidades que les proporcione el papel que les haya sido asignado en cada proyecto o situación, cumplan con una función distinta pero complementaria en el proceso de promover la comunicación y la cooperación con otras entidades o empresas; abarcando aspectos desde lo estratégico hasta lo operativo, pero siempre atentos a la identificación y evaluación de nuevas oportunidades para la creación de valor mediante la colaboración.

Es el papel crucial de estas personas en las organizaciones —e insistimos, a todos los niveles—, lo que nos lleva a reflexionar hasta qué punto la confiabilidad, tal y como la ha definido el Dr. Brandín, que se atribuyen mutuamente los agentes expansores de fronteras de distintas entidades cuando interactúan entre sí, permitiría ser caracterizada de forma agregada como la base que sustentaría la confianza entre las organizaciones.

Tanto es así, que en cierta medida la valoración de la confiabilidad individual del agente expansor de la compañía con la que interactuamos fluye y se integra en la toma de decisiones de nuestra propia empresa, como proxi de la confiabilidad atribuida al resto de integrantes del otro equipo, para de esta manera condicionar en qué medida y de qué manera, también colectivamente, confiar en ellos.

Tengamos igualmente presente, que la evaluación que los demás hacen de nuestra capacidad y credibilidad, al igual que de nuestras intenciones y motivaciones, no son del todo ajenas a nuestra adscripción organizacional. Para bien o para mal. Has-

ta el punto de que ser miembro de un determinado colectivo puede llegar a ser interpretado, por los que aún no nos conocen suficientemente y más allá de nuestra información biográfica, como la más valiosa señal respecto de los atributos personales que informan nuestra confiabilidad.

También se ha de considerar al hilo de esta reflexión el impacto mutuo entre la confiabilidad del agente expansor y la reputación de su organización, y más cuanto mayor es la visibilidad de ambos: de la integridad de los directivos de una compañía se extrapolan atributos sobre la cultura de la misma; de la capacidad de innovación y sofisticación técnica de una empresa se infieren expectativas relativas al perfil profesional de sus empleados; la sensatez de quien nos ofrece los productos o servicios de su compañía influye sobre nuestra percepción de la fiabilidad de ésta y no únicamente sobre la confiabilidad atribuida al empleado en concreto; la recta intención demostrada por mi persona de contacto en un proyecto compartido me lleva a revisar de forma favorable mi opinión sobre el departamento o empresa para la que trabaja; el trato exigente pero articulado y orientado al largo plazo de un comprador puede poner de relieve oportunidades de cooperación que de otra manera hubieran podido pasar inadvertidas desde mi foco exclusivo en la operación como proveedor; ... y tanto otros ejemplos y situaciones, que lamentablemente no se dan únicamente con carácter positivo.

Y aunque se puede debatir sobre la existencia y, en su caso, interpretación del fenómeno de la confianza colectiva y/o en colectivos, al cual no sería ajeno el riesgo de una cierta antropomorfización de la organización —cuestión en la cual con seguridad tendríamos al Dr. Brandín del lado de los más escépticos a la vista de los argumentos expuestos en su discurso—, hay comportamientos que parecen responder a esta dinámica o a una

muy similar. Esto resulta especialmente perceptible cuando el riesgo de la situación es muy alto y las personas mostramos un comportamiento hipervigilante recalibrando a luz de cada nueva información o indicio la medida en la que los demás son, también como grupo, dignos de confianza, v no solo para uno mismo, sino de igual modo para los que están con nosotros. Pensemos en el contexto de la exploración de potenciales fusiones o de procesos de integración empresarial: del desarrollo de alianzas estratégicas; de la operación de organizaciones híbridas basadas en redes: de las cada vez más frecuentes relaciones de cooperación y competencia a las que algunos proveedores -total o parcialmente competidores entre sí- se ven obligados para ofrecer conjuntamente soluciones de mayor alcance a un cliente común; ... O, en un plano más cotidiano, consideremos las relaciones con vocación de largo plazo que se tiende a desarrollar con proveedores que lo son también de nuestros competidores al objeto de externalizar, por ahorro de costes y en ausencia de economías de escala propias suficientes, las fases de nuestra producción no consideradas estratégicas, pero no por ello menos críticas para proporcionar un nivel de servicio sostenible y competitivo.

Con lo anterior no se pretende concluir sobre la atribución de confiabilidad colectiva a las organizaciones como resultado más o menos directo y abstracto de la agregación de la de sus agentes expansores. Y tampoco se argumenta necesariamente a favor de la existencia de la confianza inter-organizacional a modo de expectativa compartida por todos sus miembros o incluso de acción colectiva. Únicamente se ha tratado de explorar, apalancándonos en la figura del agente expansor, los límites de la lógica que sirve de base a la confianza razonada, tal y cómo se ha expuesto por el nuevo académico, y más allá del contexto de la relación diádica y de la frontera de la propia organización. Lo cual, y a modo de conclusión que sume a la que el Dr.

Brandín tan detalladamente ha expuesto, es un motivo más, si cabe, para ser confiables, además de suponer una magnífica oportunidad a la vez que importante misión compartida: pues todos y cada uno de nosotros, sin excepción, estamos llamados a actuar como confiables agentes expansores de fronteras de nuestras respectivas organizaciones, desde la responsabilidad que nos haya sido encomendada en cada momento, en el desarrollo de una colaboración eficiente con los integrantes de nuestro entorno económico y social.

Tras estas reflexiones suscitadas por el discurso de ingreso del Dr. Brandín, me permito felicitarle por su sugestiva exposición a la vez que recomiendo a todos aquellos asistentes que estén interesados en este tema, lean con atención las ideas y propuestas que se presentan en el libro que a su disposición se encuentra a la salida de este acto.

Sirvan estas últimas palabras de enhorabuena y cordial bienvenida a la Real Academia Europea de Doctores; desde la certeza, que la aportación del nuevo académico a la actividad de esta Real Corporación será singular y valiosa, y que su compañía supondrá un continuo motivo de satisfacción.

También estoy seguro de que su esposa, Concepción, continuará a su lado animándole incondicionalmente a contribuir mediante su trabajo e investigación a la realización del ideal práctico de una empresa buena. Como lo estoy igualmente de que su hijo, Alfonso, seguirá reconociendo en sus padres a los mejores aliados en la inacabable tarea de convertirse en la mejor versión de sí mismo. Espero que ambos se sientan orgullosos de él, como yo me siento de este amigo que hoy ingresa en esta docta Corporación.

Si toda persona tiene una responsabilidad para con la sociedad, la de un profesor, la de un académico, y no en menor medida la del hombre de empresa, se concreta en el compromiso con la educación y el progreso, en definitiva, con el servicio al bien común. Tanto es así, que una ciencia que no mire al hombre como centro de su investigación y de sus desvelos, para mí, es una ciencia sin alma.

Muchas gracias a todos por su atención. He dicho.



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent II·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalia de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numeri Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución històrica del trabajo de la mujer hasta nuestros dias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: "Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en economie et gestion"; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: "L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare"; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: "Nouvelles strategies oncologiques"; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: "Les résistences bacteriénnes a les antibiotiques". 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del indivíduo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibánez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certeses i incerteses en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: "El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador", Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: "Salut: mitjà o finalitat?", Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: "Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario", Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: "La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible" i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: "El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria"), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestación per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrech, Doctor en Sagrada Escriptura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Colección Real Academia Europea de Doctores Fundación Universitaria Eserp

- 1. La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014. ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
- Información financiera: luces y sombras (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
 - ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
- 3. Crisis, déficit y endeudamiento (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014. ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
- 4. Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014. ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

- Estructuras metálicas (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
 ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
- 6. La acción exterior de las comunidades autónomas (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014. ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
- 7. El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014. ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
- 8. La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014. ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
- 9. La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014. ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
- 10. La ciutat, els ciutadans i els tributs (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
 ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. Organización de la producción: una perspectiva histórica (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.

ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014

12. Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.

ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014

13.La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.

ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014

14. Globalización y crisis de valores (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014

15. Paradojas médicas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.

ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014

16. La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan Ma-

ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

- 17. La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014. ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014
- 18. Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

- 19. Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.
 - ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015
- 20. Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI. (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015. ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización. (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

- 22. Implante coclear. El oído biónico. (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015. ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015
- 23. La innovación y el tamaño de la empresa. (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.

ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833-2015

24. Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.

ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. Belleza, imagen corporal y cirugía estética (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.

ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. El poder y su semiología (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.

ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

- 27. Atentados a la privacidad de las personas (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
 ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015
- 28. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015. ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
- 29. Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing" (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015. ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
- 30. La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva "Edad Media" (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015. ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
- 31. Reflexions entorn el Barroc (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016. ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015
- 32. Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofía) 2016. ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016

33. Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional? (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016

34. Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado. (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.

ISBN-978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016

35. La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento. (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.

ISBN-978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016

36. La Cirugía digestiva del siglo XXI (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.

ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016

- 37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016. ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
- 38. Entendiendo a Beethoven (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016. ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. Fútbol y lesiones de los meniscos (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016

40. ¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.

ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016

- 41. L'empresa més enllà de l'obra estètica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016. ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
- 42. El reto de mejorar la calidad de la auditoria (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016. ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
- 43. Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología Doctor en Historia y Filosofia y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfco. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrech, Doctor en Sagrada Escritura) 2016. ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
- 44. Los cónsules de Ultramar y Barcelona (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. El implante dental y la Osteointegración (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingenieria Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. ¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Iniesta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.

ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017

- 51. Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017. ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
- 52. Teoria de la semblança i govern universitari (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017. ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
- 53. Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.

ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017

- 54. Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017. ISBN: 978-84-617-8457-8, Depósito Legal: B 3937-2017
- 55. Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017. ISBN: 978-84-617-8867-5, Depósito Legal: B 6307-2017

56. La vida és una llarga oxidació (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.

ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017

57. Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017

- 58. Gobierno y administración en la empresa familiar (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017. ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017
- 59. Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017. ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017
- 60. EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.

ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017

61. Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluis Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

- 62. La conquista del fondo del ojo (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017. ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017
- 63. Barcelona, Galería Urbana (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017. ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017
- 64. La influencia del derecho español en México (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4, Depósito Legal: B 25165-2017

65. Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

- 66. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017. ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017
- 67. Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y con-

testación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Naútica) 2018.

ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. La función del marketing en la empresa y en la economía (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Naútica) 2018. ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018

70. El nuevo materialismo del siglo XXI: Luces y sombras (Discurso de ingreso de l académica de Número Excma. Sra. Dra. Mar Alonso Almeida, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excm. Sr. Dr. Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Económicas y Administración de empresas) 2018. ISBN: 978-84-09-00047-0, Depósito Legal: B 5533-2018

71. La dinámica mayoría – minoría en las sociedades de capital (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rodolfo Fernández-Cuellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2018.

ISBN: 978-84-09-00419-5, Depósito Legal: B 6898-2018

72. Rubén Darío, Japón y Japonismo (Discurso de ingreso del Académico de Honor, Hble. Sr. Naohito Watanabe, Cónsul General del Japón en Barcelona y contestación por el académico de número Excmo. Excmo. Sr. Dr. José María Bové Montero. Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2018.

ISBN: 978-84-09-01887-1, Depósito Legal: B 12410-2018

73. Farmacología Pediátrica: pasado, presente y perspectivas de futuro (Discurso de ingreso de la académica correspondiente Excma. Sra. Dra. Mª Asunción Peiré García, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pere Gascón Vilaplana, Doctor en Medicina) 2018.

ISBN: 978-84-09-02147-5, Depósito Legal: B-13911-2018

74. Pluralismo y Corporativismo. El freno a la Economía dinámica (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Vicente Sola, Doctor en Derecho y Economía y contestación por el académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Edmund Phelps, Premio Nobel de Economía 2006) 2018.

ISBN: 978-84-09-02544-2, Depósito Legal: B-15699-2018

- 75. El Valor del liderazgo (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro, Doctora en Dirección de Empresas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra, Doctor en Administración de Empresas) 2018. ISBN: 978-84-09-02545-9, Depósito Legal: B-15700-2018
- 76. Reflexiones sobre la autoría de las publicaciones científicas (Discurso de ingreso de la académica Correspondiente Excma. Sra. Dra. Marta Pulido Mestre, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.

ISBN: 978-84-09-03005-7, Depósito Legal: B-16369-2018

77. Perspectiva humanistica de la bioetica en estomatologia / odontologia (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Josep M. Ustrell i Torrent, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2018.

ISBN: 978-84-09-04140-4, Depósito Legal: B-21704-2018

78. Evolución de la información relacionada con la alimentación y la nutrición: retos de adaptación por el consumidor (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rafael Urrialde de Andrés, Doctor en Ciencias Biológicas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina) 2018. ISBN: 978-84-09-0523-9, Depósito Legal: B-3763-2018

- 79. Delaneurocirugíamísticadelaantigüedad, alosretosqueafrontaenelsigloXXI. Los cambios de paradigma según la evolución de la neurocirugía en el tiempo. (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jesús Lafuente Baraza, Doctor en Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología) 2018.
 - ISBN: 978-84-09-05288-2, Depósito Legal: B-24477-2018
- 80. La Unitat de Tuberculosi Experimental. 20 anys d'història / The Experimental Tuberculosis Unit: 20 years of history (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Pere Joan Cardona Iglesias, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciències Econòmiques) 2018. ISBN: 978-84-09-056972, Depósito Legal: B25357-2018
- 81. Noucentisme, avantguardisme i model de país: la centralitat de la cultura (Discurs d'ingrés de l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. Mariàngela Vilallonga Vives, Doctora en Filologia Clàssica, i contestació per l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinària) 2018.
 - ISBN: 978-84-09-0680-1, Depósito Legal: B-26513-2018
- 82. Abrir las puertas de la Biblioteca de Alejandría (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Sònia Fernández-Vidal, Doctora en Física, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.
 - ISBN: 978-84-09-06366-6, Depósito Legal: B-26855-2018
- 83. Una mirada a Santiago Ramón y Cajal en su perfil humano y humanista (Discurso de ingreso de la académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Callabed Carracedo, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía y Farmacia) 2019.
 - ISBN: 978-84-09-07209-5, Depósito Legal: B-29489-2018
- 84. Paradigmas financieros en tela de juicio (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan Massons i Rabassa, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.
 - ISBN: 978-84-09-08163-9, Depósito Legal: DL: B-2390-2019

85. La contabilidad y sus adaptaciones sectoriales. El caso especial del sector hotelero

(Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Ramón M. Soldevila de Monteys, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón , Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.

ISBN: 978-84-09-08554-5, Depósito Legal: B-4341-2019

86. La lógica difusa en la decisión de inversión empresarial frente al riesgo: veinte años entre la investigación pura y la aplicada (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2019.

ISBN: 978-84-09-08897-3, Depósito Legal: B-5552-2019

87. *De la Tierra a la Luna* (Discurso de ingreso de los Académicos de Honor Excmo. Sr. Joan Roca i Fontané, Excmo. Sr. Josep Roca i Fontané y Excmo. Sr. Jordi Roca i Fontané), y contestación por los académicos de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Excmo. Sr. Dr. Santiago Castellà Surribas) 2019.

ISBN: 978-84-09-09831-6, Depósito Legal: B-8886-2019

88. De la belleza de los materiales a las artes y las tecnologías avanzadas para la sociedad innovadora del siglo XXI (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Guilemany Casadamon, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales) 2019.

ISBN: 978-84-09-09832-3, Depósito Legal: B-8887-2019

89. Los Retos de la Sociedad Civil en una Democracia Avanzada (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja, Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.

ISBN: 978-84-09-10202-0, Depósito Legal: B-9670-2019

- 90. Los dientes del comer al lucir: evolución de los materiales odontológicos y cambios sociales (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Giner Tarrida, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugia, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019. ISBN: 978-84-09-10543-4, Depósito Legal: B-10575-2019
- 91. Sujeto de la creatividad para ser más competitivos: El individuo creativo (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Joan B. Renart Cava, Presidente de Vichy Catalan Corporation, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugia, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019. ISBN: 978-84-09-10544-1, Depósito Legal: B-10576-2019
- 92. Societat plural i religions (Discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia Europea de Doctors, com Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Antoni Matabosch i Soler, Doctor en Teologia, i contestació de l'Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2019. ISBN: 978-84-09-10917-3, Depósito Legal: B-12209-2019
- 93. Marketing Cuántico, un nuevo paradigma de Marketing para dar un salto en la gestión de los clientes (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Josep Alet i Vilaginés, Doctor en Ciencias Económicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugia, Farmacia, Ciencias de la Salud: Neurociencia Básica y Aplicada) 2019. ISBN: 978-84-09-11658-4, Depósito Legal: B-14360-2019
- 94. La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019. ISBN: 978-84-09-11704-8 Depósito Legal: B-14896-2019



RAD Tribuna Plural. La revista científica. 1º Etapa REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, Ángel Aguirre Baztán El pensament cristià, Josep Gil Ribas. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, Josep Pla i Carrera. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, Joan Roselló Moya. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, Michael Metzeltin. Europa: la realidad de sus raices, Xabier Añoveros Trias de Bes. Discurs Centenari 1914-2014, Alfredo Rocafort Nicolau. Economía-Sociedad—Derecho, José Juan Pintó Ruiz. Entrevista, Jaime Gil Aluja.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - Número 2/2014 Monográfico Núm. 1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluis Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos

clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

Revista 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preámbulo, *Joaquim Gi*ronella Coll. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, Àngels Solé i Gili. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, Pere Rovira i Pons. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, Maria dels Angels Calvo Torras. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Ioan-*Francesc Pont Clemente. El microcrédito. La financiación modesta, Xabier Añoveros Trias de Bes. Extracto de Stevia Rebaudiana, Pere Costa Batllori. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, Carlos Dante Heredia García. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, Màrius Petit i Guinovart. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, Professor Joaquim Barraquer Moner.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemática de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadè-

mica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, Francisco Tusquets Trias de Bes. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, Xabier Añoveros Trias de Bes. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, Josep Gil i Ribas. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, Sebastià Giralt. El Gladius Iugulans Thomatistas d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, Jaume Mensa i Valls. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, F. González Santoyo, B. Flores Romero y A.M. Gil Lafuente. Etnografía de la cultura de una empresa, Ángel Aguirre Baztán. L'inconscient, femení i la ciència, Miquel Bassols Puig. Organización de la producción: una perspectiva histórica, Joaquim Bautista Valhondo y Francisco Javier Llovera Sáez. La quinoa (Chenopodium quinoa) i la importancia del seu valor nutricional, Pere Costa Batllori.

El Séptimo Arte, Enrique Lecumberri Martí. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, Rosmarie Cammany Dorr, Jaume Gil Aluja i Josep Joan Pintó Ruiz. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, Christopher Nobes. Entrevista, Dr. Josep Gil Ribas.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras y Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laici-

dad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, Francesc Torralba Roselló. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, Dr. José Juan Pintó Ruiz

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, José Juan Pintó. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, Alfonso Hernández Moreno. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, Francisco Echevarría Summers. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko. Rien n'est pardoné!. Stravroula-Ina Piperaki. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, Pere Costa Batllori. The relationship between gut microbiota and obesity, Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, David Jou Mirabent. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, Jesús Alberto García Riesco. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrech.

Entrevista, Dr. David Jou Mirabent.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - Número 3/2015 Monográfico Núm.2

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación "Innovación y Desarrollo Regional". Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A., Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones: Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, Medina Elizondo, M. v Molina Morejón, M. Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz*, *I.A.*, v Tuda Rivas, R. Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J. Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B. La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresaentorno, Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A. Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, Barquero Cabrero, J.D. El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, Martí Pidelaserra, I. Factors influencing the decision to set up a REIT, Roig Hernando, I., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I. Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional: Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A, López Chavarría, S., y Parres Frausto, A. Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. Espinoza Arellano, I de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S. Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A. Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, Leija Rodríguez, L. La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M. Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M. Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional: Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H. Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J. Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A. Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, Gironella Coll, J. El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, Añoveros Trias de Bes. X.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta océano, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió vertadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleó-

nico en la independencia de México, Enrique Sada Sandoval. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández. La lingüística como economía de la lengua. Michael Metzeltin. Situación de la radioterapia entre las ciencias, Santiago Ripol Girona. Conferencia "Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy", Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García. Entrevista, Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, M. dels Àngels Calvo i Lluis Pons Anglada. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. Pedro Clarós, Marcel Gorgori. Sessió Acadèmica: La bioeconomia, nou paradigma de la ciència. Presentacón, M. dels Àngels Calvo, liEconomia ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, Jordi Roca. Capital natural versus desarrollo sostenible, Miquel Ventura, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, Albert Biete. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, M. dels Àngels Calvo, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, Oriol Amat. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, Joan Olivé. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, Rosmarie Cammany. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, Enrique Sada Sandoval. Mistakes and dysfuncstions of "IRR" an alternative instrument "FYR", Alfonso M. Rodríguez. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, Xabier Añoveros Trias de Bes. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, Miguel Angel Gallo. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, Josep M. Simon. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto. Entrevista, Dra. M. dels Àngels Calvo Torras.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

REVISTA 10 - Número 2/2016 Homenajes Núm. 1

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma, Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Ierónimo y los otros Ierónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma, Sra, Dra, Leslie C. Griffith, Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Jenasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo, Sr. Dr. Eric Maskin, Trabaios aportados por el nuevo Académico de Honor: Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and descentralized economies.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. M. dels Àngels Calvo. Joan Sabater Tobella. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, Josep Gil Ribas. Ramon Llull. Vida i obra, Jordi Gayà Estelrich. L'art com a mètode, Alexander Fidora. El pensament de Ramon Llull, Joan Andreu Alcina. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con

Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano, Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

REVISTA 12 - Número 4/2016 Homenajes Núm.2

Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover, presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila, presentación a cargo del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso del Académico de Honor del Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson, presentación a cargo de la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres. Discurso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin, presentación a cargo de la Académica de Honor, Excma. Sra. Dra. Rosalía.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 272

REVISTA 13 - Número 5/2016

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. Oriol Amat Salas, Santiago José Castellà Surribas, Juan Francisco Corona Ramón y Joan-Francesc Pont Clemente. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, Jaime Rodrigo de Larrucea. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, Frederic Malagelada Benapres. ;Arqueología subacuático a 4000 metros de fondo?, Pere Izquierdo i Tugas. Los límites de la imagen submarina, Josep Maria Castellví. Cónference sur la misión Aout 2016 Sur l'Eclirage du Titanic, Christian Petron. Moderador del Debate, Andrés Clarós Blanch. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, Enrique Sada Sandoval. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación

primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación ambiental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras, Francesc Josep Ribera Tarifa, Sandra Valera Martí y M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, González Santoyo, F, F. Flores Romero y Gil Lafuente, Ana Maria. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

REVISTA 14 - Número 1/2017

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, Santiago José Castellà. Rumbo económico en 2017, ;marcado por la brújula política?, *José María Gay* de Liébana. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, Pedro Clarós, Leticia Darna, Domingo Neuenschwander, Óscar Uceda. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, Teresa Freixes. Introducción, Mario Kölling. El federalismo en Alemania hoy, Roland Sturm. La ingeniería política del federalismo en Brasil, Celina de Souza. La construcción federal desde la ciudad, Santiago José Castellà. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, Juan Francisco Corona. Empresa familiar, José Manuel Calavia. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, Alfonso Hernández-Moreno. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, Fernando P. Méndez. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, Rafael Arnáiz. El consentimiento informado y el control de transparencia, Manuel Ángel Martínez. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, Antonio Recio. El problema psíquico y psicológico en Don

Quijote, *Xabier Añoveros*. El análisis y la gestión del riesgo a partir de la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo*. Entrevista, *José Ramón Calvo*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

REVISTA 15 - Número 2/2017

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, Josep-Ignasi Saranyana. Martin Luter en el seu context històric, Salvador de Brocà. Martín Lutero y los inicios de la Reforma protestante, Josep Castanyé. Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die Confessio Augustana. Holger Luebs. Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, Macià Riutort. Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, Miguel Ángel Gallo. De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), Enrique Sada Sandoval. Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF. Pere Costa. Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo. La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, Félix de la Fuente Pascual. Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, Miquel Ventura. 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, Pedro Clarós Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 242.

REVISTA 16 - Número 3/2017 Monográfico Núm.3

III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinarias "La evolución de la Ciencia en el Siglo XXI". Conferencia Inaugural: Limits to taxation, *Dr. Juan Francisco Corona*. Bloque Ciencias Humanas y Sociales: La crisi della democrazia rappresentativa, *Dra. Paola Bilancia*. El reto de mejorar la información financiera de las empresas, *Dr. Frederic Borràs*. Financial reporting and auditing

in a global environment, Dr. Iosé Maria Bové. La emergencia de las ciudades en la nueva sociedad internacional: ;Hacia la ciudad estado?, Dr. Santiago Iosé Castellà. Déficit, deuda e ilusión finaciera, Dr. Juan Francisco Corona. Europa en la encrucijada, Dra. Teresa Freixes. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, Dr. Miguel Ángel Gallo. Algunas consideraciones críticas acerca delretracto de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, Dr. Alfonso Hernández-Moreno. El cambio climático v su comunicación: factores determinantes para su comprensión, Dra. Cecilia Kindelán. Comentarios sobre la empresa partiendo de los conceptos de rentabilidad y productividad, Dr. Jordi Martí. Academic contributions in Asian tourism research: A bibliometric analysis. Dr. Onofre Martorell, Dr. Marco Antonio Robledo, Dr. Luis Alberto Otero Dra. Milagros Vivel. El Fondo de Comercio Interno registrado como una innovación en la Contabilidad, Dr. Agustín Moreno, Laicidad v tolerancia: vigencia de Voltaire en la Europa de hoy, Dr. Joan-Francesc Pont. La toma de decisiones empresariales inciertas mediante el uso de técnicas cualitativas, Dr. Alejandro Pursals. Presente y futuro de la Unión Europea: El papel de la educación y la universidad, Dr. José Regidor. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, Dr. Jaime Rodrigo. Assess the relative advantages and disadvantages of absorption costing and activity based costing as alternative costing methods used to assess product costs, Alba Rocafort. Instrumentos para la creación de empleo: Las cooperativas de trabajo, Dr. José Luis Salido. Acotaciones a la cultura de la edad moderna occidental, Dr. Enrique Tierno. Bloque Ciencias de la Salud: ¿Cómo debemos enfocar el tratamiento mediante implantes dentales?, Dr. Carlos Aparicio. Estilos de vida y cáncer. Situación Actual, Dr. Albert Biete. Alzheimer, síndrome de Down e inflamación, Dr. Rafael Blesa, Dra. Paula Moral Rubio. Foodborne viruses, Dr. Albert Bosch, Dra. Susana Guix i Dra. Rosa M. Pintó. Resistencias a los antimicrobianos y alimentación animal, Dra. M. Àngels Calvo, Dr. Esteban Leandro Arosemena. Tabaco o Salud: Los niños no eligen, Dr. José Ramón Calvo. La enfermedad calculosa urinaria: situación actual de los nuevos paradigmas terapéuticos, Dr. Joaquim Gironella. La organización hospitalaria, factor de eficiencia, Dr. Francisco Javier Llovera, Dr. Lluis Asmarats, Javier Soriano. Esperanza de vida, longevidad y función cerebral, Dr. José Regidor. Nueva metodología para el tratamiento del TDAH mediante el ejercicio físico, Dra. Zaira Santana, Dr. José Ramón Calvo. Conferencia de clausura: La Bioingeniería en el tratamiento de la sordera profunda, Dr. Pedro Clarós. Conferencia especial: Agustín de Betancourt. Un ingeniero genial de los siglos xvIII y xIX entre España y Rusia, Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes. Entrevista: Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 560.

REVISTA 17 - Número 4/2017

Debate: Centenario de un Premio Nobel: Camilo José Cela, Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Julio Pérez Cela y Adolfo Sotelo Vázquez. Debate: Nociones del infinito, Presentación: Dr. Daniel Turbón Borrega. Ponencias: Les nocions d'infinit en matemàtiques, Dra. Pilar Bayer Isant. El infinito en cosmologia, Dr. David Jou Mirabent. ;Podemos entender lo infinito, si somos finitos, Antoni Prevosti Monclús?. La teología ante el infinito, Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Une nouvelle visión pour l'Europe: engagement citoyen et volonté humaniste, Dra. Ina Piperaki. Artículos: Homenaje a la universidad de Salamanca en sus 800 años de existencia (1218-2018), Dr. Ángel Aguirre Baztán. Aproximación al concepto de minoría para su protección jurídica internacional: criterios de clasificación, Dr. Santiago José Castellà. Ortotoxicidad medicamentosa, Dr. Pedro Clarós, Dra. M. Àngels Calvo y Dra. Ana María Carmona. Regeneración de las células ciliadas del oído interno mediante la terapia génica con CGF 166, Dr. Pedro Clarós, Dra. Maria Àngels Calvo y Dra. Ana María Carmona. Influencia de las hormonas sexuales en la voz de las cantantes de ópera, Dr. Pedro Clarós y Dr. Francisco López-Muñoz. Nanotecnología frente al cáncer, Inés Guix Sauquet y Dr. Ferran Guedea Edo. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, Dr. Jaime Rodrigo. Ingresos de Académicos: Delicte fiscal i procés penal: crònica d'un mal encaix, Dr. Joan Iglesias Capellas. La conquista del fondo de ojo, Dr. Borja Corcóstegui. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu, Cardenal Lluís Martínez Sistach. Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI, Dr. Luis Pons Puiggrós. La influencia del derecho español en México, Dr. Jesús Gerardo Sotomayor. Barcelona, galería urbana, Dr. Juan Trias de Bes. Entrevista: Dr. Ramón Cugat.

EdiciónimpresaISSN:2339-997X, Edición electrónicaISSN:2385-345X, Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 316

REVISTA 18 - Monográfico Núm. 4

Ponencias Roma 2018. Marketing Cuántico, un paradigma de marketing para dar un salto en la comprensión y gestión de los clientes como partículas humanas, actoras fundamentales en el mercado, Dr. Alet Vilaginés, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED. Los Papas, el Vaticano en su aspecto artístico y sus archivos Secretos, Dr. Añoveros Trias de Bes, Xabier, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED. La ética en un mundo glocal, Dra. Arteaga Serrano, Rosalía, Académica de Honor de la RAED. Impactos y vulnerabilidad en la Península Ibérica frente al actual cambio climático, Dr. Baldasano Recio, José MaAcadémico Numerario electo de la RAED. Joan Abelló, un artista aventurero, Sr. Bentz Oliver, José Félix, Presidente del Reial Cercle Artístic de Barcelona, Nuevas bases para la auditoría del futuro, Dr. Borrás Pàmies, Frederic, Académico Correspondiente de la RAED. Sistemas Federales, Dr. Bové Montero, José Ma, Académico Numerario de la RAED. De Oliver Twist al Premio Nobel. Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Académico Numerario y Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. Impacto de la contaminación microbiológica ambiental en la salud respiratoria: casos prácticos, Dra. Calvo Torras, M. Àngels Académica Numeraria y Vicepresidenta de la RAED. El Origen de la voz en el hombre: ;Desde cuándo, ;cómo y por qué el hombre habla? Dr. Clarós, Pedro, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED. La resurrección de la Ruta de la Seda, Dr. Corona Ramón, Joan Francesc, Académico Numerario de la RAED.

La donación de órganos en España. Una labor bien hecha, *Dr. García-Valdecasas, Juan Carlos, Académico Numerario de la RAED*. Foto-enucleación de la glándula prostática obstructiva con Láser Tulio (Thu-LEP), *Dr. Gironella Coll, Joaquim, Académico Numerario de la RAED*. Cambio Climático: desinformación y silencio mediático, *Dra. Kindelan Amorrich, Cecilia, Miembro del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Del adulterio y amancebamiento a las parejas de hecho, *Dr. Lecumberri Martí, Enrique, Académico de Honor de la RAED*. Lectura de la información Empresarial: De auditores a Blockchain, *Dr. Martí Pidelaserra, Jordi, Académico Numerario y Tesorero de la RAED*. Isaac Peral, un héroe traicionado por la mediocridad de los políticos, *Sr. Murillo Rosado, Manuel*

Director de Comunicación de la RAED. Justificación ética y científica de los ensayos clínicos en pediatría, Dra. Peiré García, Ma Asunción, Académica Correspondiente de la RAED. Erasmo de Rotterdam: el helenismo constructor de una Europa humanista, Dr. Pont Clemente, Joan Francesc

Académico Numerario y Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. De Corruptione, Dr. Tierno Pérez-Relaño, Enrique, Académico Numerario de la RAED. Artículos Premios Nobel Académicos de Honor de la RAED. LIGO and the detection of gravitational waves, Listening to Space with LIGO, Dr. Barrish, Barry C., Premio Nobel de Física 2017 v Académico de Honor de la RAED. Proteolysis: from the lysosome to ubiquitin and the proteasome ... The ubiquitin-proteasome pathway: on protein death and cell life, Dr. Ciechanover, Aaron, Premio Nobel de Ouímica 2004 v Académico de Honor de la RAED. Are we really made of Quarks?, Dr. Friedman, Jerome Isaac Premio Nobel de Física 1990 y Académico de Honor de la RAED. CIESLAG 2º Concurso Tesis Doctorales Méjico 2018 – Abstracts. La generación Z: Formas generales de comportamiento, intereses, opiniones y actitudes durante la vida, Dr. Del Bosque, Tomás Francisco, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta. Asociación de los polimorfismos -308 G/A del gen TNF-α, Pro12Ala del PPAR-gamma y Trp64arg del gen ADR\u00ed3 con el desarrollo de perfil lipídico aterogénico en sujetos VIH+ con TAR, Dr. Román Gámez, Ramón, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Medicina y Ciencias de la Salud. Medición del capital intelectual: propuesta de un modelo de indicadores en instituciones de educación superior del subsistema de universidades tecnológicas y politécnicas, Dr. Heredia Martínez, Ramón Accésit nº 2 - Área de Ciencias Sociales. Economía y Administración Gestión integral de mantenimiento basado en el modo de falla de los procesos críticos y la familia de puestos estratégicos que mejora los rendimientos en la industria textil en México, Dr. Vaquera Hernández, Joel, Accésit nº 1 - Área de Ciencias Sociales, Economía y Administración Publicaciones.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 650.





José Daniel Barquero (Jd.barquero@eserp.com) es profesor en Ciencias Económicas y Sociales. Por vocación se ha dedicado al estudio, investigación y docencia, lo cual ha permitido dotar a la profesión de avances académico-científicos a través de sus modelos empresariales de persuasión de los públicos. Siendo galardonado por estos con el título de Doctor Honoris Causa en América, Europa, Asia y África.

Obtuvo los grados universitarios en Empresa, Publicidad-Relaciones Públicas y el Máster of Business Administración por la Universidad de Barcelona. Posteriormente, se Doctoró en el área de las Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales con sobresaliente Cum -Laude por La Universidad Camilo José Cela de Madrid, la Universidad Internacional de Cataluña y la Universidad Autónoma de Coahuila, México.

En el contexto científico es Director General de la Escuela Universitaria ESERP de Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca (www.eserp.com), Académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Académico de la Real Academia Europea de Doctores, Miembro de la Ilustre academia Iberoamericana de Doctores (www.iaidres.org), así como Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores (www.consedoc.com)

Sus investigaciones han sido publicadas en más de 40 libros. Los últimos en siete países distintos: Cómo mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes, McGrawHill, EEUU; O libro de Ouro das Relaçoes Públicas, Porto Editora, Portugal; Manual de Banca, de la editorial Planeta, España; How to avoid the clash of cultures and civilizations, Staffordshire University, Reino Unido; Relaciones Públicas Empresariales, de las Ediciones Dielo, Federación Rusa; 20 competencias profesionales para la práctica docente, Editorial Trillas, México y Economy and Socieity, McGrawHill en Azerbaiyán y EEUU.

"Desarrollar la confianza razonada del otro mediante la gestión proactiva de nuestra propia confiabilidad, nos ayuda a conocernos mejor y previene la autocomplacencia que dificulta nuestro crecimiento personal y obstaculiza el desarrollo profesional."

José Ángel Brandín Lorenzo

1914 - 2019

Colección Real Academia Europea de Doctores





