

Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada

José Ángel Brandín Lorenzo



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



JOSÉ ÁNGEL 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 los campos del control interno, las finanzas de empresa y la auditoría interna en España, Alemania, Austria y el Reino Unido, principalmente en entornos multiculturales. Cabe destacar igualmente su experiencia en el rediseño y mejora continua de los procesos de negocio, al igual que 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 Director Corporativo de Planificación y Finanzas del grupo Empty Leg y de la aerolínea charter Privilege Style. José Ángel es ponente y autor, entre otras publicaciones, de los libros 'La Empresa Buena' y 'La Confianza Razonada'. Sus investigaciones más recientes en el campo del gobierno y la cultura de las organizaciones están orientadas a la mejora de la efectividad de los marcos de control interno y a la relación entre la confianza razonada y el control.

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

Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada

Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo

Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como Académico
numerario, en el acto de su recepción el 29 de octubre de 2020
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



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© 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: 978-84.09-23779-1

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: octubre 2020



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 es un gran honor, que me brinda la oportunidad de sentir y demostrar agradecimiento, algo que, en palabras de Chesterton, es la más elevada forma del pensamiento.

Vaya así por delante el mío a la Real Academia Europea de Doctores y a sus académicos, por su favorable acogida en esta docta Corporación como académico numerario, 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.

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— las consecuencias de 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, compañeros y alumnos que han contribuido a mi formación y en especial a la Universidad de La Salle, sin cuyo apoyo mi actual proyecto de investigación sobre la relación entre la confianza razonada y el control entre los integrantes de la organización no hubiera conocido el alcance y la profundidad que ahora prometen.

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 Bonhöffer, que la gratitud convierte el recuerdo en una silenciosa alegría!

Quien esté al tanto de mi línea de investigación en el ámbito del gobierno y la cultura de las organizaciones, quizá se sorprenda por el hecho de que este trabajo no trate sobre algún aspecto relativo a la mejora de la efectividad de los marcos de control interno. 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.

El discurso que escucharán a continuación versa sobre la confiabilidad situacional, que sirve de fundamento a la confianza razonada entre las personas en la organización, y más concretamente sobre el origen y la evaluación de dicha confiabilidad situacional. La cual, como dejó escrito Schottländer, *“significa la posibilidad objetiva de la confianza y por esta razón la convivencia confiada descansa sobre la premisa de un trabajo sobre uno mismo y sobre los demás, en parte ya realizado y en parte siempre en curso.”*

Procedo ahora sin más dilación a la lectura preceptiva del discurso de promoción a académico numerario en esta Real Academia Europea de Doctores.



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
DISCURSO DE INGRESO	13
INTRODUCCIÓN	13
I. EL ORIGEN DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL: FUNDAMENTO DE LA CONFIANZA RAZONADA ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
I.1. La Lógica de las Dimensiones aplicada al Análisis de la Confiabilidad.....	25
I. 1.1. Las Cualidades Personales de <i>Alter</i>	37
I. 1.1.1. La Capacidad Específica de <i>Alter</i> para Cumplir el Objetivo.....	39
I. 1.1.2. La Integridad del Carácter de <i>Alter</i>	44
I. 1.1.3. La Benevolencia Relacional de <i>Alter</i> Esperada por <i>Ego</i>	57
I. 1.2. Las Características Situacionales de la Confiabilidad de <i>Alter</i>	64
I. 1.2.1. El Objetivo a Confiar.....	66
I. 1.2.2. Las Circunstancias Concretas	67
I. 1.2.3. La Intención Estratégica de <i>Alter</i>	68
I. 2. Las Dimensiones de la Confiabilidad Situacional de <i>Alter</i>	88
II. LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL: EL LUGAR DÓNDE LA CONFIANZA RAZONADA DE <i>EGO</i> Y LA PROMESA DE <i>ALTER</i> PUEDEN ENCONTRARSE	91
II.1. ¿Obligan Incondicionalmente las Promesas?.....	98
II.2. Implicaciones del Consentimiento por parte de <i>Alter</i> de la Confianza Razonada de <i>Ego</i>	104
III. LA EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL.....	109
III.1. La Exposición de la Evaluación de la Confiabilidad a Imperfecciones, Limitaciones y Sesgos Atribucionales.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	139
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	161
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	171





INTRODUCCIÓN

*Es fundamental la diferencia entre la disposición a confiar y la confiabilidad en lo relativo a su educación en los demás y en uno mismo. Pues, ser un apoyo para los demás, ser objeto de su confianza, requiere de cualidades que se pueden y deben adquirir. La confiabilidad significa la posibilitación objetiva de la confianza, y por esta razón la convivencia confiada descansa sobre la premisa de un trabajo sobre uno mismo y sobre los demás, en parte ya realizado y en parte siempre en curso.*¹
Rudolf Schottlaender [(1957)], p. 91

Afirma Larue Tone Hosmer, que “*parece haber un amplio acuerdo sobre la importancia de la confianza en la conducta humana, pero desafortunadamente parece haber un igualmente extendido desacuerdo sobre una definición apropiada de este concepto.*”² Tanto es así, que no agotan los “*muchos significados [de este] difuso término*”³ y “*no bien definida palabra*”⁴, según Oliver E.

1 Wesentlich anders als bei der Vertrauensbereitschaft steht es mit der Erziehung und Selbsterziehung zur Vertrauenswürdigkeit. Denn ein Halt für andere, ein Gegenstand ihres Vertrauens zu sein, setzt Eigenschaften voraus, die erworben werden müssen und können. Vertraubarkeit bedeutet objektive Ermöglichung des Vertrauens, und so ruht das vertrauensvolle Zusammenleben auf der Voraussetzung einer teils vollzogenen, teils immer neu sich vollziehenden Arbeit an sich selbst und am Mitmenschen. (Traducción del autor)

2 There appears to be widespread agreement on the importance of trust in human conduct, but unfortunately there also appears to be equally widespread lack of agreement on a suitable definition of the concept. Hosmer, L. T. [(1995)], p. 380 (Traducción del autor)

3 Como la literatura revela [...], la “confianza” es un término con muchos significados. As the literature on trust reveals [...], “trust” is a term with many meanings. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 453 (Traducción del autor)

Si las relaciones calculadoras se describen mejor en términos calculadores, entonces términos difusos, como lo es la confianza, que tienen significados confusos, han de ser evitados en la medida de lo posible.

If calculative relations are best described in calculative terms, then diffuse terms, of which trust is one, that have mixed meanings should be avoided when possible. Williamson, O. E. [(1993a)], p. 453 (Traducción del autor)

4 Como otras muchas palabras [...] la confianza [...] no [está] bien definida. Yet, like many other words [...] trust [is] not well defined. Barber, B. [(1983)], p. 1 (Traducción del autor)

Williamson y Bernard Barber, respectivamente, los que interpretan la confianza, remontándose a los clásicos, como consecuencia de la credibilidad; aquellos que la caracterizan como un rasgo de la personalidad de quien confía, incluso atribuyéndole la calidad de imperativo moral; los que la suponen una promesa o acuerdo implícito en la medida que las promesas genuinas pueden entenderse como una invitación a confiar en quien promete; o aquellos que la vinculan a la teoría de juegos, generalmente representada en este contexto por el conocido dilema del prisionero⁵, ilustrando las posibles consecuencias adversas para la cooperación derivadas⁶ tanto del temor provocado por

5 Lo tremendo es, que en el dilema del prisionero se crean incentivos para no cooperar y confesar, incluso sin ser culpable:

Las mujeres que fueron declaradas culpables de brujería durante la caza de brujas de Salem, se encontraron ante un dilema [...]: La esperanza fue que la denuncia de otras brujas añadiese credibilidad a su confesión induciendo así a las autoridades a valorar favorablemente su disposición a cooperar. Juegos similares (con y sin tortura física) son utilizados en estados policiales para generar confesiones de “elementos subversivos”, junto con los nombres de los “cómplices en la conspiración”. La autoridad para crear incentivos que inducen a los inocentes a confesar delitos que no han cometido es un terrible poder. The women found guilty of witchcraft during the Salem witch-hunt were in a dilemma [...]: The hope was that the naming of other witches would add sincerity to one’s confession and induce the authorities to look favorably on one’s cooperativeness. Similar games (with or without physical torture) are used in police states to generate confessions from “subversives,” along with the names of “coconspirators.” The authority to create incentives that induce innocents to confess to crimes they did not commit is a terrible power. Miller, G. J. [(1992)], p. 24 (Traducción del autor)

6 En el ‘dilema del prisionero’ las tendencias a la cooperación son dificultadas tanto por la avaricia (es decir, la presión derivada del apetito por obtener el mejor resultado posible optando por una acción no cooperativa) como por el temor (es decir, la presión derivada del rechazo a confrontarse con el peor resultado posible y que llevaría a optar por una acción no cooperativa [...]). En el juego de la ‘gallina’, la cooperación se ve dificultada por la avaricia, mientras en el juego de la ‘confianza’ la cooperación se ve comprometida por el temor. De esta manera, en cierto sentido, el ‘dilema del prisionero’ “combina” los juegos de la ‘gallina’ y el de la ‘confianza’, representando un conflicto de interés mayor que involucra tanto el temor como la avaricia.

In the Prisoner’s Dilemma, tendencies toward cooperation are challenged by both greed (i.e., the appetitive pressure of obtaining the best possible outcome by making a noncooperative choice) and fear (i.e., the aversive pressure of avoiding the worst possible outcome by making a noncooperative choice [...]). In Chicken, cooperation is challenged by greed, whereas in Trust, cooperation is challenged by fear. Thus, in a sense, the

la desconfianza respecto del comportamiento ajeno no cooperativo como de la avaricia que nos hace poco confiables frente a la oportunidad de maximizar nuestra utilidad a costa del otro o del bien común. Tampoco arrojan mucha luz sobre el fenómeno de la confianza quienes la simplifican hasta reducirla a una especie de espontáneo recurso para la formación de capital social; un frágil activo intangible que puede ganarse pero no comprarse; una forma de proteger de la imitación a las ventajas competitivas; un mecanismo en la relación principal-agente; una forma implícita de contratar; un teórico riesgo calculado; una irreal apuesta; una de las bases del liderazgo; un positivo estado emocional o el ingrediente fundamental de una determinada ‘atmósfera’.

A la problemática anterior, se le añade la ambigüedad de la expresión confianza y su utilización no pocas veces imprecisa y equívoca 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*”⁷; confirman Siegwart M. Lindenberg y Adam B. Seligman al calificar la confianza como un término, respectivamente, “*de significado borroso y frecuentemente engañoso*”⁸ y “*problemático y frecuentemente no examinado con precisión*”⁹; y aceptan J. David Lewis y Andrew Weigert al convenir,

Prisoner’s Dilemma “combines” Chicken and Trust, representing a stronger conflict of interest, involving both fear and greed. Kelley, H. H., Holmes, J. G., Kerr, N. L., Reis, H. T., Rusbult, C. E. y Lange, P. A. M. [(2003)], p. 181 (Traducción del autor)

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

8 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)

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

que “*la investigación en las ciencias sociales sobre la confianza ha producido una buena cantidad de confusión conceptual en relación con el significado de la confianza y su lugar en la vida social*”¹⁰. Bart Nooteboom afirma, que “*la confianza es una noción compleja y resbaladiza*”¹¹, mientras que Russell Hardin apunta, con fina ironía, que “*consultar en un diccionario el significado de una palabra [como la confianza] debería desalentar a cualquier esencialista.*”¹² Aunque si hubiéramos de quedarnos con una sola imagen que nos ayudase a visualizar el incierto resultado de un análisis de la naturaleza de la confianza, elegiríamos sin duda la que proporciona Annette Baier por su simbolismo, que no porque compartamos su pesimismo al respecto: “*La confianza es un planta sensible, que no resistiría posiblemente un análisis de sus raíces, incluso si estas estuviesen bastante sanas con anterioridad a dicho análisis.*”¹³

Contribuye adicionalmente a propiciar esta desorientación en el entendimiento de la confianza el hecho de que esta no se atribuya únicamente a personas individualmente consideradas. Hasta tal punto, que escuchamos decir con la misma naturalidad y como resultado de una cierta convención social o de la adopción de una perspectiva sistémica, que se confía o no, en: una institución, una organización, un gobierno, una tecnología, un producto, un animal, una aplicación informática, la suerte, una

10 [...] the social science research on trust has produced a good deal of conceptual confusion regarding the meaning of trust and its place in social life. Lewis, J. D. y Weigert, A. [(1985)], p. 975 (Traducción del autor)

11 Trust is a complex and slippery notion [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 1 (Traducción del autor)

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

13 Das Vertrauen ist eine empfindliche Pflanze, die eine Untersuchung ihrer Wurzeln möglicherweise auch dann nicht aushält, wenn diese Wurzeln vor der Untersuchung noch ziemlich gesund waren. Baier, A. (Editado por Hartmann. M. y Offe, C.) [(2001)], p. 83 (Traducción del autor)

máquina, la victoria, un equipo, un procedimiento, o sin ir más lejos, en el pronóstico meteorológico. No se cuestionan por ello ciertas ventajas derivadas de las anteriores generalizaciones gracias, por ejemplo, al acceso a los distintos niveles de análisis que algunas de ellas facilitan adicionalmente, aunque esto suponga una clara deriva hacia modelos antropomórficos que, desdibujando el significado de la confianza, dificultan un entendimiento profundo de este fenómeno. Por lo tanto, y para no dejar lugar a dudas de nuestro posicionamiento en relación a este particular, no compartimos la opinión de autores como Nooteboom a este respecto cuando afirma, que: “*Los objetos de la confianza pueden ser objetos o personas, pero también organizaciones, instituciones y sistemas socio-económicos.*”¹⁴ Como tampoco podemos suscribir en consonancia la propuesta extrema de este mismo autor en el sentido de que “*necesitamos la confianza sistémica como base de la confianza personal.*”¹⁵ Ni podemos reprimir nuestro asombro cuando la lógica anterior llevada a su extremo conduce a reconocer la existencia de una particular y diferenciada “*confianza conductual*”¹⁶ cuando el objeto de esta es una persona.

No obstante, al menos se constata un significativo consenso a la hora de valorar la confianza por su condición de elemento de las relaciones sociales que le sirven de marco de referen-

14 Objects of trust can be objects or people, but also organizations, institutions and socio-economic systems. Nooteboom, B. [(2002)], p. 8 (Traducción del autor)

15 [...] we need system trust as part of the basis for personal trust. Nooteboom, B. [(2002)], p. 8 (Traducción del autor)

16 [...] trust in the behaviour of people, which I call *behavioural trust*. Nooteboom, B. [(2002)], p. 32 (Traducción del autor)

cia¹⁷ o base¹⁸, elemento siempre¹⁹ concurrente, según Barber, y, siguiendo a Martin Hartmann, “reconocible”²⁰, pero nunca único, pues: “*No confiamos solo por confiar.*”²¹. Relaciones sociales estas, valiosas no por tener a la confianza como objeto, sino –parafraseando a Hartmann– por lo que la confianza en la medida que exista hace posible en ellas²²; aunque autores

17 [...] un punto general importante aplicable a todas las formas de confianza. [...] nosotros debemos siempre especificar la relación o sistema sociales de referencia.
[...] an important general point about all forms of trust. [...] we must always specify the social relationship or social system of reference. Barber, B. [(1983)], pp. 16-17 (Traducción del autor)

18 [...] la confianza es un aspecto de las relaciones. [...] la confianza está basada en las relaciones.
[...] trust [is] an aspect of relationships. [...] trust is based in relationships. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. [(2007)], pp. 344-345 (Traducción del autor)

19 [...] la confianza es un aspecto de todas las relaciones sociales.
[...] trust is an aspect of all social relationships. Barber, B. [(1983)], p. 8 (Traducción del autor)

20 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)

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

22 Las relaciones de confianza existen siempre en cierta medida en un marco en el que no solo se trata de la confianza en sí misma, sino de lo que la confianza hace posible.

como Ronald S. Burt y Marc Knez disientan al respecto afirmando, que “*la confianza es un tipo de relación*”²³. Entre estas relaciones y singularmente aquellas que presentan un carácter diádico, se cuentan, con independencia de su grado de voluntariedad y cuan satisfactorias sean para ambas partes: las amistosas, las familiares, las de vecindad, las de asesoramiento, las de pareja, las de docencia, las comerciales, las asistenciales, ... 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 interpersonales integradas en la compleja estructura social propia de las organizaciones²⁴, en adelante, relaciones intra-organizacionales.

No recogen las mencionadas dificultades, referencias y aproximaciones compartidas todas las existentes, ni se descarta una potencial interacción y valiosa complementariedad entre algunas de estas últimas. Ahora bien, puesto que por algún lado hemos de dar comienzo a esta andadura, la iniciaremos por la vía que nos parece más prometedora, y que basa el proceso que lleva a confiar razonadamente en la previa evaluación situacional de la confiabilidad ajena. Evitando en este trance caer en el desánimo como consecuencia de coincidir prematuramente con Louise Young en concluir, que “*hay casi tantos tipos de con-*

Vertrauensverhältnisse existieren gewissermassen immer in einem Rahmen, in dem es nicht nur um das Vertrauen selbst geht, sondern um das, was durch Vertrauen möglich wird. Hartmann, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 18 (Traducción del autor)

23 Trust is a kind of relationship [...]. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 284 (Traducción del autor)

24 Nuestra definición de una organización es la de un grupo con metas expresas y formalizadas. [...] Las metas organizacionales son objetivos hacia los que se dirigen los insumos, el proceso y el resultado [...].

Our definition of an organization is one in which a group has stated and formal goals. [...] Organizational goals are targets toward which input, process, and output are directed [...]. Hersey, P. y Blanchard, K. H. [1969(1988)], p. 321 (Traducción del autor)

fianza como situaciones en las cuales ocurre la confianza.”²⁵ Y ello pese a que, por momentos, el estudio de ciertos autores rescate de nuestro recuerdo aquella opinión atribuida a George A. Miller respecto de la literatura de su tiempo sobre la psicología, al afirmar, que se parece a un catálogo de pequeñas piezas de repuesto para una máquina que aún no ha sido construida ...

Y ahora ya, antes de entrar en materia, anticipamos la estructura del presente discurso. En primer lugar, se analizará el origen de la confiabilidad situacional a fin de poder considerarla justificada y causa potencial de confianza razonada, para proseguir presentando una actualizada propuesta de su configuración en dimensiones. Seguidamente, se incidirá en el papel que desempeña la confiabilidad situacional en la relación entre la confianza razonada de *ego* y la promesa de *alter*, para concluir con una somera descripción del proceso que sirve a la evaluación de la confiabilidad situacional, con especial mención de las imperfecciones, limitaciones y sesgos atribucionales que lo condicionan.



25 So, there are nearly as many types of trust as there are situations in which trust is occurring. Young, L. [(2006)], p. 442 (Traducción del autor)



I. EL ORIGEN DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL: FUNDAMENTO DE LA CONFIANZA RAZONADA ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

No es la confianza en sí misma, sino confiar en las personas correctas [y debido al conocimiento de las razones que tienen para ser confiables]²⁶ lo que propicia relaciones exitosas y la felicidad.²⁷

Russel Hardin [(2006)], p. 32

Una de las principales causas para la notable dispersión de opiniones en torno a la confianza, otra que añadir a las muchas apuntadas anteriormente, es, que bajo este único término se tiende a confundir algunos o todos los siguientes elementos, interrelacionados, pero netamente distintos:

1. La confiabilidad de *alter*, basada tanto en sus cualidades personales como en ciertas características circunstanciales —de aquí su naturaleza situacional—, que contribuyen en su conjunto a sustentar la confianza razonada de *ego* en *alter* dentro de unos límites: 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, y más allá de la facilidad que proporciona adoptar como

26 [...] 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)

27 It is not trust per se, but trusting the right people that makes for successful relationships and happiness. (Traducción del autor)

unidad de análisis y exposición la interacción concreta entre *ego* y *alter* en el contexto de la relación diádica, la realidad preponderante está mucho más cerca de responder a una alternante manifestación continua de estos roles en función de las diversas situaciones concurrentes en una misma relación diádica intra-organizacional, caracterizada generalmente por un cierto grado de dependencia mutua y un diferencial de poder moderado.

2. La evaluación por *ego* de la confiabilidad de *alter*, que no requiere para su culminación de la decisión ni del acto de confiar: La confiabilidad situacional, todas sus dimensiones como más adelante se verá, evoluciona en el tiempo, de lo cual se deriva también la relevancia del posible desfase entre su evaluación y, en su caso, la posterior decisión y el posible acto subsiguiente de confiar.
3. La eventual decisión y el posterior acto de confiar, que perfecciona la confianza de *ego* en *alter* llevándola efectivamente a la práctica: Aunque puede plantearse, no consideramos una distinción expresa entre la decisión y el acto de confiar en nuestro análisis, dado que no aporta sustancialmente a nuestra aproximación al tema considerar en este contexto interferencias externas sobre la voluntad de *ego*, que le pudieran llevar a suspender la ejecución de la decisión de confiar una vez adoptada. De la misma manera, queda también fuera del alcance de este análisis la valoración de comportamientos solo en apariencia confiados, pero motivados, en vez de por la positiva evaluación de la confiabilidad situacional, por cualquier otra causa, como pudieran ser la coacción, el compromiso, la ignorancia supina, la indiferencia, o la ausencia de alternativas, entre muchas otras.

No obstante, como cabría esperar, la anterior propuesta no está libre de controversia, pues autores como Julian B. Rotter asumen la existencia de una “*propensión generalizada a la confianza interpersonal*”²⁸, a modo de confianza disposicional, como un rasgo de la personalidad de quien confía e independiente de la confiabilidad del otro. Hardin, por su parte, equipara la confianza²⁹ 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 acto³⁰. Posición la anterior, próxima tanto a la de Nooteboom, quien considera que la confianza es “*un estado mental, no una acción*”³¹ y “*una disposición hacia una conducta confiada*”³² como a la de Roger C. Mayer, F. David Schoorman y James H. Davis, quienes también diferencian entre la confianza, como expresión de la voluntad, y la conducta basada en

28 [...] generalized expectancy for interpersonal trust [...]. Rotter, J. B. [(1967)], p. 653 (Traducción del autor)

La confianza interpersonal se define aquí como la expectativa de alguien o de un grupo de que la palabra, promesa, afirmación verbal o escrita de otra persona resulte fiable.

Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon. Rotter, J. B. [(1967)], p. 651 (Traducción del autor)

29 Mi evaluación de tu confiabilidad en un contexto particular es simplemente mi confianza en ti. [...] 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)

30 No existe el “acto de confiar”. En su lugar, existe el confiar o no en el grado que sea, y 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)

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

32 [...] trust is a disposition towards trusting behaviour [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 37 (Traducción del autor)

la confianza³³. Cristiano Castelfranchi y Rino Falcone hacen otro tanto, para sorprendentemente acabar estableciendo que la confianza engloba³⁴ todos los anteriores conceptos. Alternativamente, Hartmann trata de integrar estas distintas posiciones desde la complementariedad entre la disposición práctica a confiar y la conducta constitutiva de la confianza, aunque poniendo el acento en esta última:

*Si confiamos o no, no se muestra en la conducta, se decide en la conducta. La conducta es en este sentido constitutiva 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 adquiere con estas consideraciones el carácter de una disposición práctica.*³⁵

33 La diferencia fundamental entre la confianza y las conductas basadas en la confianza es la que hay entre la “voluntad” de asumir el riesgo y efectivamente “asumir” el riesgo. La confianza es la voluntad de asumir el riesgo; la conducta confiada es la asunción del riesgo.

The fundamental difference between trust and trusting behaviors is between a “willingness” to assume risk and actually “assuming” risk. Trust is the willingness to assume risk, behavioral trust is the assuming of risk. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. [(1995)], p. 724 (Traducción del autor)

34 La confianza es: Una mera actitud mental (predicción y evaluación) respecto de otro agente [...]. Una decisión de fiarse de otro [...]. Una conducta, es decir, el acto intencionado de confiar [...]. 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)

35 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

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

I.1. La Lógica de las Dimensiones aplicada al Análisis de la Confiabilidad

Se puede comenzar el análisis de las causas de la confiabilidad partiendo de una idea consolidada en la investigación sobre la confianza. Esta es, que la confiabilidad presenta distintas dimensiones, que son interpretadas por algunos autores, como Martin Endress, a modo de requisitos previos³⁶ o antecedentes para la confianza.

Siguiendo a Barber habría un significado, sentido o dimensión de la confianza centrada en “*la expectativa del desarrollo técnico competente del rol [y otra basada en] la expectativa de que en las relaciones sociales algunos tienen la obligación fiduciaria y responsabilidad de demostrar una consideración especial hacia los intereses de los demás anteponiéndolos a los propios.*”³⁷

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)

36 Competencia, confidencialidad, honestidad, transparencia y eficacia – estos cinco aspectos pueden diferenciarse como estructuralmente relevantes en la tipología del fenómeno de la confianza en el contexto de la interacción profesional. Desde un punto de vista empírico pueden considerarse como [relevantes] requisitos previos para el establecimiento del contacto [...].

Kompetenz, Vertraulichkeit, Redlichkeit, Transparenz und Effektivität – diese fünf Aspekte lassen sich hinsichtlich der für eine professionelle Interaktion strukturell relevanten Phänomentypik des Vertrauens unterscheiden. Empirisch können diese als [relevanten] Vorbedingungen der Kontaktaufnahme [...]. Endress, M. [(2002)], p. 58 (Traducción del autor)

37 The first of these two specific definitions is the meaning of trust as the expectation of technically competent role performance. [...] The second meaning of trust that I shall

Tom R. Tyler y Peter Degoe complementan las mencionadas dimensiones con el elemento de las intenciones de *alter*. Estos autores ilustran también como la importancia relativa atribuida a la capacidad y a las intenciones de *alter* puede variar en función de la posición jerárquica relativa de los miembros de la diada 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 [sus intenciones]³⁸, pero la cooperación con un responsable departamental más distante puede basarse en juicios sobre su capacidad. [...] los subordinados juzgan a los supervisores en función 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.³⁹

analyze concerns expectations of fiduciary obligation and responsibility, that is, the expectation that some others in our social relationships have moral obligations and responsibility to demonstrate a special concern for other's interests above their own. Barber, B. [(1983)], p. 14 (Traducción del autor)

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

39 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 departmental head may be driven by competence judgments. [...] 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 Degoe, P. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], pp. 347-348 (Traducción del autor)

Una interpretación similar a las anteriores razones para confiar, la proporciona Edna Ullmann-Margalit en función de la atribución a *alter* de las siguientes cualidades:

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. *Con relación al asunto de referencia, tiene la competencia para comportarse o actuar de manera que promueve los intereses [de ego].*⁴⁰

Comparables requisitos para la confiabilidad, presuponiendo la competencia de *alter* y aplicables, según los siguientes autores, también a la relación entre unidades dentro de una organización o entre organizaciones, se derivan directamente de los parámetros utilizados por Larry L. Cummings y Philip Bromiley en la composición del índice denominado “*Inventario de la Confianza Organizacional*”⁴¹:

- (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*

40 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)

41 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)

- (c) *No se aprovecha en exceso de los demás, incluso cuando se le presenta la ocasión.*⁴²

En base a los trabajos de Eugene E. Jennings⁴³ y John J. Gabarro⁴⁴ sobre las condiciones necesarias para la confianza en el ámbito intra-organizacional, John K. Butler jr. y R. Stephen Cantrell establecen, que las cinco dimensiones determinantes para hacer posible la confianza en una relación diádica son:

- (a) *Integridad, honestidad y veracidad;*
- (b) *Competencia, conocimiento técnico e interpersonal, y habilidades requeridas para hacer el trabajo;*
- (c) *Consistencia, fiabilidad, predictibilidad y buen juicio a la hora de gestionar las situaciones;*
- (d) *Lealtad o motivos benevolentes, voluntad de proteger y salvar la cara del otro; y*
- (e) *Franqueza o accesibilidad mental, voluntad de intercambiar ideas e información libremente.*⁴⁵

42 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)

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

44 Gabarro, J. J. (Editado por Athos, Anthony G. y Gabarro, John J.) [(1978)], pp. 290-303

45 The multidimensional nature of trust has been explored clinically by Jennings (1971) and Gabarro (1978). The dimensions include (a) integrity, honesty and truthfulness; (b) competence, technical and interpersonal knowledge and skills required to do one's job; (c) consistency, reliability, predictability, and good judgment in handling situations; (d) loyalty or benevolent motives, willingness to protect and save face for a

Con posterioridad, Butler concluye en solitario, que las condiciones para la confianza en las 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 la “*Escala del Inventario para las Condiciones de la Confianza: disponibilidad, competencia, consistencia, equidad, integridad, lealtad, franqueza, cumplimiento de las promesas y receptividad*.”⁴⁶

Ellen M. Whitener, Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard y Jon M. Werner definen el concepto de “*conducta gerencial confiable*”, en un contexto de intercambio social y económico, como “*las acciones volitivas e interacciones desarrolladas por los gerentes que son necesarias, pero no suficientes, para generar la confianza de los empleados en los primeros*.”⁴⁷ A este fin, identifican cinco categorías de conductas de las cuales únicamente la de “*compartir [y delegar el control]*”⁴⁸, incluyendo la participación en la toma de decisiones [...] y teniendo la oportunidad de expresar opiniones”⁴⁹, no se encuentra también recogida dentro de la relación de las cuatro conductas confiables de la gerencia, propuesta por Anne P. Hubbell y Rebecca M. Chory-Assad:

person; (e) openness or mental accessibility, willingness to share ideas and information freely. Butler, J. K. y Cantrell, R. S. [(1984)], p. 19 (Traducción del autor)

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

47 We define *managerial trustworthy behavior as volitional actions and interactions performed by managers that are necessary though not sufficient to engender employees' trust in them*. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 516 (Traducción del autor)

48 3. Sharing and delegation of control. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 516 (Traducción del autor)

49 [...] sharing control, including participation in decision making [...] having the opportunity to voice opinions [...]. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. [(1998)], p. 517 (Traducción del autor)

1. *Consistencia de la conducta (la predictibilidad de la conducta del gerente a lo largo del tiempo);*
2. *Integridad de la conducta (la propensión del gerente a decir la verdad [ser honesto] y a cumplir sus promesas);*
3. *Forma y calidad de la información comunicada (la precisión de la comunicación del gerente, las explicaciones [de sus decisiones] y su franqueza); y*
4. *Demostración de consideración (el interés del gerente en la protección de los subordinados y su habilidad para evitarles daños).⁵⁰*

Los dos últimos elementos se presentan con un claro sesgo hacia el perfil del mando o gerente, que es el que interesa a estos autores, pero incluso así, las dimensiones originales y neutras resultan fácilmente reconocibles y eventualmente aplicables a *alter* con independencia de su eventual relación jerárquica con *ego*.

Dale E. Zand desarrolla los cinco factores de la confianza en el líder, lo cual no impide considerarlos generalizables en el marco de una relación diádica intra-organizacional:

- *Otros factores accesibles, además de la personalidad y la formación, determinan la confianza en las relaciones cotidianas. La competencia es el primer factor.⁵¹*

50 [...] behavioral consistency (predictability of a manager's behavior over time), behavioral integrity (manager's propensity to tell the truth and keep promises), manner and quality of information communicated (manager's communication accuracy, explanations, and openness), and demonstration of concern (manager's interest in, protection of, and ability to avoid hurting subordinates). Hubbell, A. P. y Chory-Assad, R. M. [(2005)], p. 56 (Traducción del autor)

51 Several other accessible factors, in addition to personality and training, determine trust in daily relationships. Competence is the first factor. Zand, D. E. [(1997)], p. 120 (Traducción del autor)

- *La franqueza es el segundo factor.*⁵²
- *La capacidad de apoyo –la habilidad de explorar diferencias constructivamente– es un tercer factor en la construcción de la confianza.*⁵³ [...] *tres componentes de la capacidad de apoyo que construyen la confianza: la aceptación, la tolerancia frente al desacuerdo, y una utilización constructiva de la franqueza de los demás.*⁵⁴
- *El sistema de incentivos que perciben las personas es el cuarto determinante de la confianza.*⁵⁵
- *El quinto factor es la percepción de las [buenas] intenciones.*⁵⁶

Mientras que Robert F. Hurley identifica seis prácticas a seguir en el proceso de “desarrollar líderes confiables y facilitar que estos incorporen la confiabilidad en la arquitectura (estrategia, estructura, cultura, sistemas y procesos) de sus organizaciones.”⁵⁷ Y al igual que en el caso anterior, estas “prácticas de los líderes [promotoras] de la confianza”⁵⁸ –aunque hubiera sido más preciso hablar en este contexto de prácticas promotoras de la confiabilidad– pueden ser extrapoladas, aunque en menor medida la

52 Openness is the second factor. Zand, D. E. [(1997)], p. 120 (Traducción del autor)

53 Supportiveness –the ability to explore differences constructively– is a third factor in building trust. Zand, D. E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

54 [...] three components of supportiveness that build trust: acceptance, tolerance for disagreement, and constructive use of people’s openness. Zand, Dale E. [(1997)], p. 116 (Traducción del autor)

55 The reward system that people perceive is a fourth determinant of trust. Zand, Dale E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

56 A fifth factor is the perception of [good] intentions. Zand, Dale E. [(1997)], p. 121 (Traducción del autor)

57 [...] develop trustworthy leaders and enable those leaders to embed trustworthiness in the architecture (strategy, structure, culture, systems, and processes) of their organizations. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 34 (Traducción del autor)

58 Leadership Trust Practices. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

primera de ellas por razones obvias, a cualquier miembro de la organización que aspire a ser considerado confiable y al margen de la existencia o no de una ascendencia jerárquica respecto de quien se espera que confíe en ella o en él:

1. *Crear similitudes: establecer congruencia en los valores y una identidad común.*⁵⁹
2. *Alinear intereses con aquellos cuya confianza se desea.*⁶⁰
3. *Demstrar una benevolente consideración.*⁶¹
4. *Desarrollar y demostrar competencia en el ámbito relevante.*⁶²
5. *Crear una trayectoria de predictibilidad e integridad.*⁶³
6. *Comunicar, comunicar, comunicar – y hacerlo clara y abiertamente.*⁶⁴

Con carácter más general, este mismo autor identifica en su modelo de la decisión de confiar (DTM)⁶⁵ diez factores, “que

59 Create *similarities*: Establish value congruence and a common identity. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 35 (Traducción del autor)

60 Align *interests* with those whose trust you want. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 36 (Traducción del autor)

61 Demonstrate *benevolent concern*. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 36 (Traducción del autor)

62 Develop and demonstrate *capability* in the matter at hand. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 37 (Traducción del autor)

63 Create a track record of *predictability* and *integrity*. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 37 (Traducción del autor)

64 *Communicate*, communicate, communicate – and do it clearly and openly. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

65 El modelo de la decisión de confiar.

Decision to Trust Model. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 3 (Traducción del autor)

*determinan si las personas se sentirán confortables confiando[:]
[aversión] al riesgo, ajuste [social], poder, seguridad situacional,
similitudes [e identificación], [alineación de] intereses, considera-
ción benevolente, capacidad, predictibilidad e integridad, y comu-
nicación”*⁶⁶; un modelo este que pretende “*ayudar a adaptar el
grado de confianza a la confiabilidad real de aquel en quien se
confía.*”⁶⁷ Los últimos siete antecedentes mencionados los con-
sidera situacionales, mientras que los tres primeros los describe
como “*factores de quien confía*”, entre los cuales quizá el del
ajuste social resulta el menos obvio. Este hace referencia al pun-
to, entre los perfiles extremos del optimista empedernido y el
neurótico incorregible, en el que se encuentra quien confía, con
el consiguiente impacto sobre su supuesta propensión a confiar.
A lo cual cabe añadir, que si bien este rasgo de la personalidad
puede ayudar desde fuera a diagnosticar en un caso extremo
por qué alguien tiende a confiar o desconfiar con carácter gene-
ral en mayor o menor medida, cuando una persona se encuen-
tra ante la tesitura de confiar o no y en su caso en qué medida,
de poca ayuda real le resulta esta consideración. Salvo que sien-
do consciente de este sesgo fuese capaz de autoimponerse un
factor corrector en la evaluación de la confiabilidad situacional
ajena para compensarlo, junto con otras manifestaciones de la
menor o mayor propensión a confiar de forma generalizada,
como lo sería la aversión al riesgo, otro de los tres antecedentes,
según este autor, propios de quien confía. En relación con los
factores situacionales, Hurley utiliza para relacionar la ética con
su modelo DTM los siguientes tres de entre ellos: “*la alineación*

66 The ten factors [that have a bearing on whether people will be comfortable trusting] are risk tolerance, adjustment, power, situational security, similarities, interests, benevolent concern, capability, predictability and integrity, and communication. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 3 (Traducción del autor)

67 [...] the DTM helps us match the degree of trust with the actual trustworthiness of the trustee. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 33 (Traducción del autor)

*de intereses, la benevolencia y la integridad*⁶⁸. No sorprende la vinculación, práctica asimilación, que este autor establece en su modelo entre la predictibilidad y la integridad – interpretada estrechamente como “*cumplir la palabra dada*”⁶⁹; aunque esta confusión, por grave, no resulta por ello, como veremos más adelante, menos frecuente.

Frédérique E. Six considera adicionalmente una inusual dimensión de la confiabilidad: la dedicación⁷⁰, junto con la habilidad, la benevolencia y la ética: “*La dedicación es la medida en la cual se espera que la persona en la que se confía realizará el esfuerzo necesario para cumplir con las expectativas de quien confía. La dedicación como dimensión de la confiabilidad trata del compromiso, la puntualidad, realizar el esfuerzo necesario y la fiabilidad.*”⁷¹ Por lo general, observamos las consideraciones relacionadas con la dedicación incorporadas a la dimensión de la competencia específica, lo cual no resta valor a esta observación, que pudiese guardar cierta relación con la denominada por Nooteboom: “*confianza en la dedicación*”⁷². Y si bien este último autor también relaciona este concepto con el esfuerzo y la atención, parece que tiende a

68 [...] we can relate ethics to the DTM as follows: Alignment of interests [...] Benevolence [...] Integrity [...]. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 40 (Traducción del autor)

69 Integrity (honouring one's word [...]). Hurley, R. F. [(2012a)], p. 66 (Traducción del autor)

70 Sobre la base de nuestro propio análisis, que parece estar soportado por la evidencia empírica [...], nosotros utilizamos las siguientes [dimensiones de la confiabilidad]: habilidad, benevolencia, dedicación y ética.

On the basis of our own analysis, which appears to be supported by the empirical evidence [...], we use the following [dimensions of trustworthiness]: ability, benevolence, dedication and ethics. Six, F. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 200 (Traducción del autor)

71 *Dedication* is the extent to which the trustee is believed to make the effort to meet the expectations of the trustor. Dedication as a dimension of trustworthiness is about commitment, punctuality, making the effort and reliability. Six, F. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], p. 200 (Traducción del autor)

72 Dedication trust. Nooteboom, B. [(2002)], p. 50 (Traducción del autor)

vincularlo, utilizando nuestros términos, más con la intención estratégica⁷³ que con la competencia.

En tanto que Mayer, Davis y Schoorman argumentan, en síntesis, que:

[...] tres características de la persona en la que se confía aparecen habitualmente en la literatura: la habilidad [grupo de capacidades, competencias y características que posibilitan que alguien tenga influencia en un dominio específico]⁷⁴, la benevolencia [medida en la cual se cree que aquel en quien se confía desea hacer el bien a quien confía, dejando a un lado el motivo egocéntrico de su propio beneficio]⁷⁵ y la integridad [percepción de que aquel en quien se confía se adhiere en su comportamiento a un conjunto de principios considerados aceptables por quien confía]⁷⁶. En conjunto parecen explicar la mayor parte de la confiabilidad.⁷⁷

73 Disponer de confianza intencional incluye la expectativa de que el otro no se comporte de forma oportunista. Una forma relativamente benigna de lo anterior es la falta de *dedicación* o cuidado. Aquí, el otro no ofrece suficiente por la vía del esfuerzo y la atención.

To have intentional trust includes the expectation that the partner will not behave opportunistically. A relatively benign form is lack of *dedication* or care. Here, the partner offers too little, in the way of effort and attention. Nooteboom, B. [(2002)], p. 50 (Traducción del autor)

74 [...] group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain. Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. [(1995)], p. 717 (Traducción del autor)

75 [...] the extent to which the trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 718 (Traducción del autor)

76 [...] the perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 719 (Traducción del autor)

77 [...] 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)

A la vez que resaltan la importancia de la propia situación, pero sin llegar a desarrollar este punto: *“la percepción y la interpretación del contexto [...] por parte de quien confía afectarán tanto a la necesidad de confianza como a la evaluación de la confiabilidad.”*⁷⁸

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 las causas de la confiabilidad y a su evaluación –cuya precisión recomienda Diego Gambetta encarecidamente afirmando, que *“esperar demasiado poco de la confianza es tan desaconsejable como esperar demasiado”*⁷⁹–, entendemos desde una perspectiva más específica, que cuando en una organización y en el contexto del desarrollo de un determinado proceso, *ego* evalúa el alcance de la confiabilidad situacional al efecto de diagnosticar singularmente en qué medida potencialmente confiar ante una persona y situación concretas, lo hace característicamente respecto de las siguientes seis dimensiones agrupadas por un lado en cualidades personales de *alter* y por otro en características situacionales. Estas dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter* 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 variable grado de solapamiento; lo cual exige una evaluación estratégica tan precisa en la consideración del detalle como en la valoración del conjunto.

78 [...] the trustor perception and interpretation of the context [...] will affect both the need for trust and the evaluation of trustworthiness. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 727 (Traducción del autor)

79 Asking too little of trust is just as ill advised as asking too much. Gambetta, D. (Editado por Gambetta, D.) [1988(2008)], p. 235 (Traducción del autor)

I.1.1. Las Cualidades Personales de *Alter*

La capacidad, competencia o aptitud específicas de *alter* para cumplir el objetivo es la primera de sus cualidades personales a tomar en consideración como dimensión de su confiabilidad situacional. La credibilidad de *alter*, como se desarrollará a continuación, agrega las dos restantes cualidades personales: la integridad de su carácter y su benevolencia relacional esperada por *ego*; a las cuales se identifica ocasionalmente en la literatura como fundamento de la confianza relacional. Ya en el segundo libro de la Retórica, Aristóteles afirma respecto de la credibilidad de los oradores, que sus “*causas son la sensatez, la virtud y la benevolencia*.”⁸⁰ Aunque resulta obligado precisar antes de proseguir, que el Filósofo hace referencia aquí a los oradores virtuosos y no a los charlatanes sofistas caracterizados por su teatralidad e hipocresía, tal y como se lo reprocha Demóstenes a Esquines al considerar el primero a este último un astuto e intrigante actor y no un auténtico orador; o como critica Luciano de Samósata a los “*ignorantes y desvergonzados*”⁸¹ retóricos de su época, únicamente preocupados por la eficacia de una impresión superficial.

Sorprende que Hans-Werner Bierhoff y Elke Rohmann asimilen la credibilidad exclusivamente⁸² a la honestidad y a la rectitud. Gabarro recoge en mayor medida la tradición aristotélica

80 Aristóteles, *Retórica* [(1990)], 1378a5

81 [Recomendaciones a un joven aprendiz de sofista.] Trae ante todo ignorancia, a lo que hay que añadir seguridad en uno mismo, audacia y descaro; y en cuanto a la timidez, equidad, moderación y vergüenza, por favor, déjalas en casa [...].
Bring above all ignorance, to which add confidence, audacity, and effrontery; as for diffidence, equity, moderation, and shame, you will please leave them at home [...].
Luciano de Samósata, *El Maestro de Retórica* [(1905)], 15 (Traducción del autor)

82 La confianza como credibilidad hace referencia a la fiabilidad percibida en otra persona, su honestidad y su rectitud.
Vertrauen als Glaubwürdigkeit bezieht sich auf die wahrgenommene Verlässlichkeit einer anderen Person, ihre Ehrlichkeit und Geradlinigkeit. Bierhoff, H. y Rohmann, E. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 72 (Traducción del autor)

combinando la integridad y la benevolencia –entendida esta última por este autor como el conjunto de “*motivos e intenciones, consistencia de la conducta, franqueza y discreción*”⁸³– en un único concepto que este autor denomina “*carácter*”, el cual, junto con la “*competencia*” y el “[*buen*] *juicio*”, configuran, según este autor, las “*bases de la confianza*”⁸⁴. Aunque nos parece problemático, que incorpore sin distinción las intenciones de *alter* a la benevolencia, dada la naturaleza predominantemente situacional, al menos de una parte importante, de las primeras.

Antes de dar comienzo a un análisis más detallado, constatamos nuestro acuerdo con la propuesta de Jason A. Colquitt, Brent A. Scott y Jeffery A. LePine en el sentido de que las tres dimensiones o cualidades personales de la confiabilidad de *alter* –a saber, la capacidad, la integridad y la benevolencia relacional de *alter* esperada por *ego*–, se han de considerar diferenciadamente, aunque atendiendo a su explicación pareciera que estos autores establecen una relación particularmente estrecha entre las dos primeras al identificarlas como fuentes cognitivas de confianza:

Nuestros resultados refuerzan la importancia de las tres dimensiones de la confiabilidad, dado que las tres tienen relaciones significativas y únicas con la confianza. Una explicación para estas relaciones únicas puede ser que las dimensiones de la confiabilidad reflejan tanto fuentes cognitivas como afectivas de confianza [...]. Por ejemplo, una evaluación de las habilidades, capacidades, valores y principios de la per-

83 Character: Trust in the other's integrity. Trust in the other's motives and intentions. Trust in the other's consistency of behavior. Trust in the other's openness and discreteness. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 295 (Traducción del autor)

84 Al nivel más general, estas bases [de la confianza] se pueden agrupar en términos de las percepciones que cada persona tiene del carácter, la competencia y el juicio del otro. At the most general level, these bases can be grouped in terms of each person's perceptions of the other's character, competence, and judgement. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 295 (Traducción del autor)

*sona en quien se confía (en la forma de habilidad e integridad) puede ser complementada por un reconocimiento más afectivo de la preocupación mutua inherente a la relación (en forma de benevolencia).*⁸⁵

Nos inclinamos entonces por pensar, respecto de las cualidades personales de la confiabilidad situacional de *alter* que, aun siendo dimensiones diferenciadas, se encuentran estrechamente relacionadas, pues se refieren a una persona con una identidad que razonablemente no se encuentra fragmentada en compartimentos estancos.

I.1.1.1 La Capacidad Específica de *Alter* para Cumplir el Objetivo

La primera de estas dimensiones es la capacidad específica, conocimiento, experiencia –también representada por la situación en la curva de aprendizaje–, aptitud y habilidad de *alter* para alcanzar de forma predecible los estándares de desempeño necesarios –su fiabilidad, estrictamente hablando– en relación con la consecución del objetivo, que es tanto como decir el desarrollo eficaz de la acción o la omisión que se le pretende confiar. Nuestra interpretación de este concepto se encuentra alineada con la que se realiza respecto de la competencia en el Marco Integrado del Control Interno – en adelante, COSO Control 2013– del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)⁸⁶:

85 Our results support the importance of all three trustworthiness dimensions, as all three had significant, unique relationships with trust. One explanation for those unique relationships may be that the trustworthiness dimensions reflect both cognition-based and affect-based sources of trust [...]. For example, a cognitive calculation of the skills, capabilities, values, and principles of the trustee (in the forms of ability and integrity) may be supplemented by a more affective acknowledgement of the mutual concern inherent in the relationship (in the form of benevolence). Colquitt, J. A., Brent, A. S. y LePine, J. A. [(2007)], pp. 917-918 (Traducción del autor)

86 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos

*Se entiende por competencia la cualificación para desempeñar las responsabilidades asignadas. Para ello se requiere disponer de las habilidades y conocimientos pertinentes, los cuales se obtienen fundamentalmente a través de la experiencia profesional, de la formación y de las certificaciones. Las competencias se expresan a través de la actitud, el conocimiento y el comportamiento de los profesionales en el desempeño de sus responsabilidades.*⁸⁷

Si bien opinamos, que este enfoque en las fortalezas, al efecto del cumplimiento del objetivo, no debe llevar a pasar por alto la consideración de las debilidades, tal y como correspondería a un análisis DAFO interno. Algún autor, como es el caso de Keith Lehrer, incluso asimila⁸⁸ indirectamente esta dimensión a la propia confiabilidad, presumiblemente como forma de resaltar la importancia relativa de la capacidad específica en este contexto.

Eventualmente, la competencia específica podría ser ponderada, si el caso lo aconseja, por la voluntad de *alter* de emplearla eficazmente y sin escatimar esfuerzos o dedicación en la consecución del objetivo confiado, pues de poco o nada serviría a la consecución del objetivo confiado que *alter* dispusiese de la aptitud, pero sin la actitud necesaria. Este aspecto, que a nuestro entender modula la propia capacidad específica, encuentra cierto paralelismo en el factor del “*compromiso*”, que

detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude (véase www.coso.org).

87 COSO 2013, Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices, p. 56

88 Los pesos [de las opiniones de los expertos] se han de asignar subjetivamente reflejando la información sobre la confiabilidad de las diversas perspectivas o de las diversas personas.

The weights must be assigned subjectively reflecting our information about the trustworthiness of the diverse perspectives or diverse people. Lehrer, K. [(1983)], p. 294 (Traducción del autor)

Daniel Diermeier destaca, junto con la transparencia, el conocimiento y la empatía, como factores integrantes del “*radar de la confianza*”⁸⁹. En este ámbito conviene igualmente diferenciar críticamente entre la capacidad fehacientemente contrastada y aquella complementaria o alternativamente atribuida en base a la pertenencia a una categoría, tipo o grupo, o al recurso a un estereotipo cualquiera.

También cabe distinguir entre la capacidad real y la capacidad potencial⁹⁰, lo cual implica reconocer a la confianza razonada una cierta eficacia para selectivamente motivar a *alter*, tanto a confiar en sí mismo elevando las expectativas que respecto de sí mismo tiene como a estar a la altura de las de *ego*. En palabras de Victoria McGeer y Philip Pettit, es esta “*una adscripción inevitablemente diseñada para provocar la propia capacidad que atribuye*”⁹¹ y que no tiene necesariamente como causa el altruismo de *ego*, si bien puede darse por su parte una cierta motivación intrínseca orientada al desarrollo personal y pro-

89 La investigación [sobre la gestión de la reputación] ha identificado cuatro factores principales –transparencia, compromiso, conocimiento específico, y empatía– que influyen en el nivel de la confianza entre todas las partes involucradas en una crisis, y que se resumen en lo que he dado en denominar el Radar de la Confianza.

[Reputation-management] Research has identified four major factors –transparency, commitment, expertise, and empathy– that influence the level of trust among stakeholders involved in a crisis, summarized in what I’ve called the Trust Radar. Diermeier, D. [(2020)], p. 46 (Traducción del autor)

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

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

fesional de *alter* en un contexto de mayor autonomía, motivación y responsabilidad. Aunque también puede tratarse de una aplicación práctica de la técnica de persuasión y medio de control interpersonal conocida como “*altercasting*”⁹², descrita por primera vez por Eugene Weinstein y Paul Deutschberger, para conseguir que *alter* asuma el rol de persona confiable a conveniencia de *ego*. Esta idea es consistente con el efecto que Albert Bandura identifica en el hecho de recibir las merecidas muestras de ánimo y reconocimiento por parte de los demás, como uno de los elementos que refuerza la convicción de que uno puede actuar eficazmente para alcanzar un cierto objetivo, resultado o nivel de rendimiento y que este autor denomina “*autoeficacia*”; cuyo equilibrio respecto de la capacidad real es necesario para transitar con sensatez por la senda, a veces estrecha, entre la arrogancia y la inseguridad. Al hilo de esta cuestión resulta oportuna la siguiente reflexión de este mismo autor: “*Una convicción optimista en la propia eficacia es una necesidad, no un defecto del carácter. Las evaluaciones optimistas de la autoeficacia elevan las aspiraciones y mantienen la motivación de forma que permite a las personas sacar lo mejor de sus talentos.*”⁹³ Lo cual recuerda tanto a la celebra cita de Johann Wolfgang von Goethe en el sentido de que “*si tomamos a las personas solo por como son, así los hacemos peores; mientras que si los tratamos como si fueran lo que deberían ser, de esta manera los dirigimos a*

92 ‘Altercasting’ es una interacción social mediante la cual *ego* actúa de manera que sitúa a *alter* en un rol, que en el contexto de una determinada situación establece el desarrollo de una acción social concreta por parte de *alter*, la cual beneficia a *ego*, pero no necesariamente al propio *alter*. Los roles normalmente aparecen en pares de roles complementarios –profesor-alumno, padre-hijo, policía-delincuente, ..., quien confía en quien se confía–, de tal manera que cuando *ego* adopta un determinado rol, *alter* o acepta el rol complementario o adopta un rol alternativo y aceptable para *ego* al efecto de continuar la interacción; mientras que la credibilidad de sus mensajes se apalanca en las expectativas asociadas a los respectivos roles adoptados.

93 An optimistic belief in one’s efficacy is thus a necessity, not a character flaw. Optimistic self-appraisals of capability raise aspirations and sustain motivation in ways that enable people to get most out of their talents. Bandura, A. [(1997)], p. 72 (Traducción del autor)

dónde deberían llegar”⁹⁴ como a la reflexión de Mary Ann Evans (alias George Eliot) en la que afirma, que “*aquellos que confían en nosotros nos educan*”⁹⁵. Motivación esta que, para no devenir en una experiencia frustrante para ambas partes, convendría que partiera del diagnóstico compartido de las habilidades de *alter*, su potencial y sus límites, y que remitiese a una expectativa, más o menos ambiciosa, pero siempre realista.

Queda solo por resaltar lo evidente respecto de una capacidad específica suficiente, el que, si bien es una condición necesaria para la confiabilidad situacional, por si sola nunca hace a alguien confiable. Lo cual puede ser ilustrado por el siguiente “*chiste para economistas*” de David Friedman sobre un competente traductor:

José atracó un banco y huyó al otro lado de Rio Grande, con los Rangers de Texas pisándoles los talones. Le atrapan en un pequeño pueblo mejicano y puesto que José no habla inglés y los Rangers no hablan español, encuentran a un vecino dispuesto a actuar como traductor y comienza el interrogatorio:
“¿Dónde escondiste el dinero?”
“Los gringos quieren saber dónde escondiste el dinero.”
“¡Di a los gringos que nunca se lo diré!”
“José dice, que nunca se lo dirá.”
Los Rangers sacan sus pistolas y apuntan a José.
“Dile, que si no confiesa dónde escondió el dinero, le dispararemos.”

94 Wenn wir, sagtest du, die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wo sie zu bringen sind. Göthe, J. W. [1795-1796(1801)], p. 194 (Traducción del autor)

95 Those who trust us educate us. Evans, M. A. (alias George Eliot) [1876(2010)] Chapter XXXV, *Daniel Deronda*, The Project Gutenberg EBook. (Traducción del autor)

*“Los gringos dicen, que, si no se lo dices, te dispararán.”
José comienza a temblar de miedo.
“Di a los gringos, que escondí el dinero al lado del puente
sobre el río.”
“José dice que no teme morir.”⁹⁶*

I.1.1.2 La Integridad del Carácter de *Alter*

En líneas generales, el carácter de *alter*, como el de cualquier otra persona, es su identidad –quien es– en tránsito esforzado hacia lo que aspira y puede llegar a ser. Los rasgos del carácter son disposiciones de la conducta que se presumen razonablemente estables a corto plazo con independencia de las situaciones y los momentos. No obstante, el carácter, con sabiduría práctica verdadera, recta voluntad y la consiguiente reiteración de actos moralmente racionales, se va conformando mediante la adquisición de buenos hábitos en el curso de la interacción social, evolucionando y deseablemente mejorando.

Retomando el planteamiento aristotélico, los requisitos de la credibilidad hacen referencia en primer lugar a la sensatez que, según el Filósofo, es:

[...] inseparable de la prudencia [...], el buen sentido es esta cualidad, esta disposición o facultad, que nos descubre

96 Jose robbed a bank and fled south across the Rio Grande, with the Texas Rangers in hot pursuit. They caught up with him in a small Mexican town; since Jose knew no English and none of them spoke Spanish, they found a local resident willing to act as translator, and began their questioning. “Where did you hide the money?” “The gringos want to know where you hid the money.” “Tell the gringos I will never tell them.” “Jose says he will never tell you.” The rangers all cock their pistols and point them at Jose. “Tell him that if he does not tell us where he hid the money, we will shoot him.” “The gringos say that if you do not tell them, they will shoot you.” Jose begins to shake with fear. “Tell the gringos that I hid the money by the bridge over the river.” “Jose says that he is not afraid to die.” Friedman, D. [1996(1997)], pp. 313-314 (Traducción del autor)

el mejor y más ventajoso proceder en los actos que debemos ejecutar. Y así las cosas que se hacen espontáneamente⁹⁷, 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 obras del azar y de la fortuna.⁹⁸

La sensatez, sabiduría o razón práctica, guía la deliberación⁹⁹ sobre el caso particular identificando los medios adecuados y buenos para alcanzar el fin bueno apetecido. Aunque no basta con reflexionar bien, después se debe¹⁰⁰ poner en práctica puntualmente aquello que se ha deliberado lentamente.

La segunda causa de la credibilidad, según Aristóteles, es la de la virtud moral, que 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”¹⁰¹ y que por demás resulta ser parte constitutiva de toda vida buena¹⁰². Las virtudes morales son cualidades positivas del carácter, “hábitos¹⁰³ buenos y opera-

97 Además, una acción hecha según se dice involuntariamente, por causa de esta clase de ignorancia debe ir seguida de pesar y arrepentimiento. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1111a20

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

99 Deliberamos sobre lo que está en nuestro poder y es realizable. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1112a30 y 1140a30

Pero no deliberamos sobre los fines, sino sobre los medios que conducen a los fines. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1112b10

100 Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1142b5

101 Llano, A. [2002(2007)], p. 120

102 [...] el hombre feliz vive bien y obra bien, pues a esto es, poco más o menos, a lo que se llama buena vida y buena conducta. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1098b20

103 El papel positivo del hábito, de acuerdo con Aristóteles, está relacionado con el valor de la disciplina en el cultivo de la moralidad, mientras que, para Tomás de Aquino, el poder de mejora a través de repetidas acciones incrementa la posibilidad de la ‘virtud en nuestro ser’ [...].

tivos del bien”¹⁰⁴, según Santo Tomas de Aquino, practicados con pleno conocimiento y buena intención. Las virtudes, en definitiva, son disposiciones para la acción –“*la virtud no basta con conocerla, sino que hemos de procurar tenerla y practicarla*”¹⁰⁵, afirma el Filósofo–, que hacen bueno a quien las posee – no así los valores, que se pueden tener como se tienen gustos u opiniones. Las virtudes hacen posible la acción racional, es decir, que la razón práctica verdadera y la recta voluntad –que mandada¹⁰⁶ por la razón práctica quiere lo que es bueno tanto respecto del fin como de los medios para alcanzarlo– puedan gobernar los apetitos y pasiones. Entre las inseparables virtudes morales de la justicia, la fortaleza, la templanza y la prudencia, esta última –que también es virtud intelectual– es la principal, sirviendo de conexión entre las demás, hasta el punto de que, según Aristóteles, “*cuando existe la prudencia todas las otras virtudes están presentes*”¹⁰⁷. La virtud, de acuerdo con la ética tradicional, responde al justo medio determinado por la recta razón, puesto que se encuentra a mitad de camino –“*pero no en el término medio de la cosa, sino el relativo a nosotros*”¹⁰⁸– entre el vicio por exceso y el vicio por defecto¹⁰⁹. En definitiva, los actos morales –que refuerzan la virtud–, con la responsabilidad que ello implica, lo son: por la bondad tanto de su fin como de

The positive role of habit, according to Aristotle, is connected with the value of discipline in the cultivation of morality, while for Thomas Aquinas the power of improvement through repetitive actions enhances the possibility of the ‘virtuous within us’ [...]. Misztal, B. A. (Editado por Sasaki, M.) [(2010)], p. 44 (Traducción del autor)

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

105 Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1179b1

106 Aunque la razón prima sobre el apetito, cuando la voluntad sigue a este último en vez de a la razón, se está falseando el juicio universal, lo que conlleva el desorden de la razón.

107 Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1144b35

[...] no es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin virtud moral. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1144b30

108 Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1106b5

109 Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [(2004a)], 1107a5-15

los medios empleados, por su voluntariedad –la intención¹¹⁰–, además de por el conocimiento de las circunstancias.

Así entendidas, la sensatez y la virtud moral, además de complementar imprescindiblemente –sin un cierto grado de integridad la confiabilidad no resulta viable, al igual que muchas otras cosas¹¹¹– a la capacidad específica en el proceso de configuración de las cualidades personales de la confiabilidad situacional, se manifiestan¹¹², en su caso, como integridad¹¹³ moral del carácter de *alter* en base a la consciente, voluntaria y firme¹¹⁴ adhesión a virtuosos principios¹¹⁵ de conducta tales como, entre otros:

- La equidad, entendida como el cumplimiento más perfecto¹¹⁶ de la justicia, concretada en términos de justicia¹¹⁷ distributi-

110 La determinación de la voluntad en orden a un fin.

111 Por ellos mismos, el carácter y la integridad no consiguen nada. Pero su ausencia hace fracasar todo lo demás.

By themselves, character and integrity do not accomplish anything. But their absence faults everything else. Drucker, P. F. [1967(2006)], p. 87 (Traducción del autor)

112 [...] 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)

113 La calidad o condición de tener principios morales sólidos, de poseer virtud, honradez y sinceridad, de desear hacer lo correcto y de profesar y vivir una serie de valores y expectativas. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Anexo F. Glosario

114 [...] las acciones, de acuerdo con las virtudes [requieren de quien las realiza, además de ser de una cierta manera] una cierta disposición al hacerlas, es decir, en primer lugar, si sabe lo que hace; luego si las elige, y las elige por ellas mismas; y, en tercer lugar, si las hace con firmeza e inquebrantablemente. Aristóteles, *Ética Nicomáquea* [1985(2000)], 1105a30

115 Y aunque podría argumentarse que la coherencia de la conducta de *alter* con ciertos principios es tan importante a la hora de evaluar su integridad por parte de *ego* como la aceptación o no de los mismos por parte de este último, la forma mediante la cual obviamos este teórico dilema es remitiendonos esencialmente a las virtudes aristotélicas y tomistas.

116 Se dice de la equidad, que reproduce el espíritu del legislador, pues supone la interpretación de la ley para su aplicación al caso singular previsto o no por el legislador.

117 La justicia es un componente esencial de la confiabilidad [...].

va y procedimental; resultando esta última de importancia si cabe mayor, pues denota¹¹⁸ la intención de impartirla de forma respetuosa con las personas y sus derechos, además de digna e incluso amable, no discriminatoria, transparente y en base a estándares objetivos y a los hechos, además de preservando la posibilidad de poder participar de algún modo en el proceso y accediendo a la lógica tras la decisión. En similares términos se expresan Tyler y E. Allan Lind al considerar, que los factores relacionales son los más potentes determinantes de la evaluación de la justicia procedimental:

*La atribución de importancia a las intenciones de las autoridades lleva a las personas a examinar los encuentros con ellas a la búsqueda de evidencias de confiabilidad, es decir, buscando signos de: comportamiento ético, la intención de actuar equitativamente, y con benevolencia. Estas inquietudes reflejan el deseo de los miembros del grupo de entender los motivos fundamentales de las autoridades que permitan predecir su futura conducta.*¹¹⁹

Gerechtigkeit fungiert als ein Wesenbestandteil der Vertrauenswürdigkeit [...]. Schottlaender, R. [(1957)], p. 101 (Traducción del autor)

118 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) Central en las evaluaciones de la justicia procedimental son la neutralidad de los procedimientos en la toma de decisiones, el grado en el que los líderes tratan a los seguidores con dignidad y respeto, y la medida en la que los seguidores piensan que los líderes son confiables y benevolentes.

Central to such procedural justice evaluations are evaluations of the neutrality of decision-making procedures, the degree to which leaders treat followers with dignity and respect, and the extent to which followers think that leaders are trustworthy and benevolent. Tyler, T. R. [(2005)], p. 183 (Traducción del autor)

119 Concern about authorities' intentions leads people to examine their encounters with authorities for evidence of trustworthiness, i.e., to look for signs of ethical behavior, an intention to act fairly, and with benevolence. These concerns reflect a desire by group

- La honestidad manifestada en la concordancia entre lo que se piensa, se dice y se hace, y concretada tanto en la sinceridad como en la coherencia. La sinceridad, parafraseando a Georg Simmel, busca preservar al otro del error sin encubrir nuestro auténtico conocimiento y opinión¹²⁰, a la vez que promueve un diálogo abierto y libre de prejuicios, y que en rigor no requiere que lo dicho sea cierto, sino que verdaderamente responda a lo que se piensa que es la verdad. Mientras que la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y la transparencia con la que se hace, también incluye la asunción de la responsabilidad sobre las propias acciones y omisiones – lo cual demanda el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cualquiera de las tres razones¹²¹ ya presentadas por John Locke o incluso todas ellas. Nuestro entendimiento de

members to understand the stable, underlying motivations of authorities, motivations that allow the authority's future behavior to be predicted. Tyler, T. R. y Lind, A. [(1992)], p. 155 (Traducción del autor)

- 120 El hecho de que a quien se ha mentido tenga una idea errónea sobre la cuestión no agota el sentido específico de la mentira, pues esto lo comparte con el simple error, sino que además se encubre la opinión interior de la persona que miente.

Nicht, dass der Belogene über die *Sache* eine falsche Vorstellung hat, erschöpft das spezifische Wesen der Lüge – das teilt sie mit dem einfachen Irrtum; sondern dass er über die innere Meinung der *lügenden Person* in Täuschung erhalten wird. Simmel, G. [1908(2018)], p. 388 (Traducción del autor)

- 121 Que los hombres han de cumplir sus promesas es ciertamente una gran e innegable regla de la moralidad. Pero si se pregunta a un cristiano por qué ha de cumplir un hombre su palabra, responderá, porque Dios, que tiene el poder de la vida eterna y la muerte, así lo exige. Pero si se pregunta a un seguidor de Hobbes, responderá, porque la sociedad así lo requiere y el Estado te castigará si no lo haces. Y si se hubiese preguntado a uno de los antiguos filósofos, hubiesen respondido: porque romper promesas es deshonesto, por debajo de la dignidad de la persona, y opuesto a la virtud, que es la mayor perfección de la naturaleza humana.

That men should keep their promises is certainly a great and undeniable rule in morality. But if a Christian is asked why a man must keep his word, he will answer: because God, who has the power of eternal life and death, requires him to. But if a follower of Hobbes is asked why, he will answer: because the public requires it, and the state will punish you if you don't. And if one of the old philosophers had been asked, he would have answered: because breaking promises is dishonest, below the dignity of a man, and opposite to virtue, which is the highest perfection of human nature. Locke, J. [1690(2007)], Libro I, Capítulo iii (Traducción del autor)

la coherencia es moral, por lo que estamos alineados con la siguiente reflexión de Jesús Ginés: “*La coherencia, para que sea efectivamente virtud [...] tiene que relacionarse con el hombre íntegro que la representa y con el fundamento esencial de su naturaleza racional y libre, responsable de sus acciones [...]. Lo que importa no es ser coherente con cualquier barbaridad, sino coherente con la verdad.*”¹²²

Apuntamos solo para proporcionar una visión más completa, que hay autores como J. Barton Cunningham y James MacGregor quienes, en el contexto de las razones para confiar, mencionan la predictibilidad, la justicia y la benevolencia. Y si bien explican las razones por las cuales no incorporan entre ellas a la capacidad en el contexto de su análisis, no acabamos de entender qué aporta esta referencia a la predictibilidad y a la justicia, salvo para ilustrar y censurar el supuesto caso¹²³ de una consistente y por tanto supuestamente predecible, aunque injusta, conducta por parte de *alter*. También Graham Dietz y Deanne N. Den Hartog insisten en mencionar expresamente la predictibilidad, junto con las otras tres cualidades de la confiabilidad que identifican –habilidad, integridad y benevolencia–¹²⁴, explicando que “*está relacionada específica-*

122 Ginés, J., p. 2

123 Mientras que la predictibilidad puede ser una condición necesaria para establecer la confianza, es improbable que sea suficiente. No es probable que se genere confianza en una persona que actúa predeciblemente de forma interesada, o lo que es peor, de manera malevolente [...].

While predictability may be a necessary condition for establishing trust, it seems unlikely to be a sufficient one. Trust is not likely to be generated by a predictable person who acts in a consistently self-interested way, or worse, in a malevolent manner [...]. Cunningham, J. B. y MacGregor, J. [(2000)], p. 1579 (Traducción del autor)

124 En términos generales estas cuatro cualidades de aquel en quien se confía –habilidad, benevolencia, integridad y predictibilidad– son los que aparecen más a menudo [en la literatura].

Overall, these four attributes of the trustee –ability, benevolence, integrity and predictability– appear most often [...]. Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 560 (Traducción del autor)

mente con la consistencia y regularidad de la conducta (y por ello es distinta de la competencia y la integridad).”¹²⁵ Distinción forzada esta entre integridad y predictibilidad sobre la cual estos mismos autores finalmente se muestran escépticos¹²⁶, y con la que disentimos por las razones anteriormente expuestas y que remiten en esencia al hecho de que una persona íntegra se comportará, por serlo, consecuentemente de forma honesta, que es tanto como decir, sincera y coherente, mientras que una persona que no es íntegra no será necesariamente confiable por muy pertinaz que resulte su conducta. Sirva, como ejemplo, el caso de un predecible delincuente fuertemente incentivado para respetar el código de honor compartido con sus cómplices, algo que quizá le convierta en predecible, pero no en confiable. Otro modo, un tanto irónico de ilustrar el hecho de que la confiabilidad no puede derivarse de la mera predictibilidad es la aparente paradoja atribuida a William Faulkner en el sentido de que se puede confiar en las malas personas, pues no cambian jamás. Hay que subrayar, que en este caso se ignora por añadidura una característica fundamental e irrenunciable de la confianza razonada: el que la expectativa –pronóstico y preferencia– cuyo acaecimiento se prevé al confiar razonadamente, lo es de una acción moral y bienintencionada, además de competente. Mayer, Davis y Schoorman son también muy claros respecto de la inapropiada asimilación de la predictibilidad a la confianza: “*Equiparar [confianza y predictibilidad] es sugerir que se confíe en alguien*

125 [...] predictability relates specifically to consistency and regularity of behaviour (and as such is distinct from competence or integrity). Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 560 (Traducción del autor)

126 La “predictibilidad” aparenta ser un elemento periférico en la medida de la confiabilidad del otro [...] esta condición marginal para la evaluación de la consistencia y la fiabilidad del otro resulta ciertamente extraña.
“Predictability” is also seemingly a peripheral element in measures of another’s trustworthiness [...] this marginal status for assessments of the other’s consistency and reliability is surely odd. Dietz, G. y Den Hartog, D. N. [(2006)], p. 568 (Traducción del autor)

*de quien se espera que consistentemente ignore las necesidades de los demás y actúe de forma egoísta, por el hecho de ser predecible.*¹²⁷ Lo anterior también está alineado con el resultado de las investigaciones desarrolladas por Butler jr. y Cantrell: “*La integridad fue considerada [el determinante de la confianza] más importante por superiores y subordinados porque creían que sin una percepción del “carácter moral” y “honestidad básica” las otras dimensiones de la confianza carecían de significado.*”¹²⁸ En la misma línea, constata Tanja Ripperger, que: “*La confianza se basa en la expectativa de un comportamiento moralmente correcto.*”¹²⁹ Y aunque Baier también parece indirectamente concluir en un sentido similar al afirmar, que “*podemos contar [eventualmente] con la predictibilidad allí donde ya no confiamos*”¹³⁰, importa precisar que esta autora se contradice al reconocer la posibilidad de la existencia de relaciones de confianza inmorales¹³¹ como consecuencia de bastarle la presencia de la benevolencia¹³², sin exigir la de la integridad de *alter*, para la existencia de confiabilidad.

127 To equate [trust and predictability] is to suggest that a party who can be expected to consistently ignore the needs of others and act in a self-interested fashion is therefore trusted, because the party is predictable. What is missing from such an approach is the willingness to take a risk in the relationship and to be vulnerable. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. [(1995)], p. 714 (Traducción del autor)

128 Integrity was most important for both superiors and subordinates because they felt that, without a perception of the other's “moral character” and “basic honesty”, other dimensions of trust were meaningless. Butler, J. K. y Cantrell, R. S. [(1984)], p. 20 (Traducción del autor)

129 Vertrauen basiert auf der Erwartung moralisch korrekten Verhaltens [...]. Ripperger, T. [(1998)], p. 41 (Traducción del autor)

130 We can still rely where we no longer trust. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

131 Hay relaciones de confianza inmorales al igual que morales [...].

There are immoral as well as moral trust relationships [...]. Baier, A. [(1986)], p. 232 (Traducción del autor)

132 ¿Cuál es la diferencia entre confiar en otros y simplemente fiarse de su predictibilidad? Parece que es el poder fiarse de su benevolencia hacia uno mismo, como algo distinto de sus hábitos predecibles o de la predictibilidad derivada del manifiesto temor, enfado o de otros motivos compatibles con la mala voluntad hacia uno mismo o de otros motivos ajenos a uno mismo.

- La fortaleza de ánimo, la perseverancia en el tiempo y la constancia frente a las dificultades, que influirán en la intensidad y estabilidad de la benevolencia y de la intención estratégica de *alter*.
- La capacidad y disposición para trabajar en equipo –actuar en comunidad– y contribuir proactivamente a la consecución de objetivos positivamente interdependientes o compartidos – por el bien común.
- La discreción, habitualmente acompañada de la lealtad, y por lo general nunca suficientemente ponderada, que consiste¹³³, según Simmel, tanto en el respeto de los secretos del otro como en el prudente distanciamiento respecto de lo que el otro no muestra de forma evidente. Tanto es así, que Michael Nagenborg afirma, que “*es erróneo hablar de una relación de confianza cuando está caracterizada por la indiscreción*”¹³⁴; mientras que Hurley incluye la discreción –“*mantener la confidencialidad*”– entre las cinco claves¹³⁵

What is the difference between trusting others and merely relying on them? It seems to be reliance on their good will toward one, as distinct from their dependable habits, or only on the dependably exhibited fear, anger, or other motives compatible with ill will toward one, or on motives not directed on one at all. Baier, A. [(1986)], p. 234 (Traducción del autor)

133 Pues la discreción no solo consiste en el respeto del secreto del otro, de su voluntad directa de ocultarnos lo uno o lo otro; sino incluso, en que nos mantengamos alejados del conocimiento de todo aquello que el otro no nos muestra abiertamente.

Denn [Diskretion] besteht keineswegs nur in dem Respekt vor dem *Geheimnis* des Anderen, vor seinem direkten *Willen*, uns dies oder jenes zu verbergen; sondern schon darin, dass man sich von der Kenntnis alles dessen am Anderen fernhält, was er nicht positiv offenbart. Simmel, G. [1908(2018)], pp. 395-396 (Traducción del autor)

134 [...] es irreführend ist, von einer Vertrauensbeziehung zu sprechen, wenn diese durch Indiskretion gekennzeichnet ist. Nagenborg, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 157 (Traducción del autor)

135 Las siguientes son las cinco claves para liderar con confianza desde el punto de vista de la comunicación: Compartir información. Decir la verdad. Admitir los errores. Dar y recibir información de retorno constructiva. Mantener la confidencialidad.

The following are five keys to leading with trust from a communication standpoint:

del liderazgo con confianza desde el punto de vista de la comunicación.

Y la ejemplaridad, especialmente exigible para algunos dada la responsabilidad y visibilidad de su posición y el alcance y consecuencias de sus decisiones, con independencia de que deba ser aspiración moral de todos, y que cierra esta reflexión sobre sí misma, pues, como afirma Javier Gomá: “*Ejemplar*” es un concepto que responde a la pregunta de cómo es, en general, alguien, y si parece o no digno de confianza.”¹³⁶

La integridad moral es considerada por Jay B. Barney y Mark H. Hansen como análoga a una “*forma fuerte de la confiabilidad*” y es descrita por ellos de la forma siguiente:

*En ambos casos, las elecciones y la conducta se ajustan a una serie de principios y estándares, porque ambos han sido internalizados. Aunque pueden ser impuestos costes externos a los individuos que violen dichos principios y estándares, evitarlos no es la razón primera para cumplir con ellos. Por el contrario, el evitar costes internos autoimpuestos – incluido el sentimiento de fracaso personal y culpa– son la primera motivación para este tipo de conducta basada en principios.*¹³⁷

Share information. Tell the truth. Admit mistakes. Give and receive constructive feedback. Maintain confidentiality. Hurley, R. F. [(2012b)], p. 38 (Traducción del autor)

136 Gomá, J. [(2012)]

137 Finally, post conventional morality is analogous to strong form trustworthiness. In both cases, choices and behaviour conform to a set of principles and standards because those principles and standards have been internalized. While external costs may be imposed on individuals that violate these principles and standards, avoiding these external costs is not the primary reason choices and behaviour conform to them. Rather, the avoidance of internally imposed costs –including a sense of personal failure and guilt– provide the primary motivation for this type of principled behaviour. Barney, J. B. y Hansen, M. J. [(1994)], p. 180 (Traducción del autor)

En términos similares resumen Mila Hakanen, Leïla Kossou y Tuomo Takala los requisitos característicos para la confianza interpersonal:

*Las relaciones confiables hacen posible una comunicación en la cual pueden revelarse ideas personales e información crítica. De igual manera, sin confianza, las opiniones, preguntas e ideas de mejora no son siempre tomadas en consideración por otros miembros de la red. La confianza interpersonal requiere los siguientes factores: relación y química personales; respeto, equidad, cumplir las promesas, comunicación [efectiva]; y correspondencia de la acción con las palabras. [...] pueden verse como las piedras angulares de la confianza.*¹³⁸

Conductas las anteriormente mencionadas, que están alineadas con las tres bases de la confianza consideradas por Ken J. Rotenberg en el denominado “marco de bases, dominios y dimensiones de objetivo”:

- *La fiabilidad, que consiste en el cumplimiento de las palabras o de las promesas;*
- *La [honradez de la] emoción, que consiste en evitar provocar daño emocional y ser receptivo a la revelación y el mantenimiento de la confidencialidad; y*
- *La honestidad, a saber, decir la verdad y comprometerse en un comportamiento guiado por una intención benevolente.*¹³⁹

¹³⁸ Trustworthy relations enable communication where personal ideas and critical information can be revealed. Also, without trust, opinions, questions and improvement ideas are not always taken into account by network members. Interpersonal trust requires the following factors: personal acquaintance and chemistry; respect; fairness; keeping of promises; [effective] communication; and words matched by action. [...] can be seen as corner stones for trust. Hakanen, M. S., Kossou, L. y Takala, T. [(2016)], p. 53 (Traducción del autor)

¹³⁹ Rotenberg, K. J. [2018(2019)], p. 20

De acuerdo con este marco, la confianza tendría una fuerte componente de reciprocidad entre ambos integrantes de la diada en la medida que su respectivo comportamiento se ajuste a dichas expectativas.

La consideración de la integridad del carácter de *alter* proporciona así un giro inesperado al supuesto imperativo moral de confiar, para desvelar el auténtico alcance de la obligación moral en este contexto, la cual consiste, para aquellos que aspiran a que su carácter tienda a la excelencia, en ser confiable, no tanto o no en un inicio en confiar. Aunque sea de justicia y por ende prudente confiar razonadamente en la medida que la confiabilidad situacional ajena lo avale. Tal y como también confirman Sanjay Banerjee, Norman E. Bowie y Carla Pavone, al plantear, que “*en términos tradicionales, ser confiable identificaría a una persona moral*”¹⁴⁰, lo cual está alineado con el entendimiento de Dennis J. Moberg de la confiabilidad como “*rasgo del carácter que es respetuoso con los deberes específicos de habilidad, benevolencia e integridad hacia los demás*”¹⁴¹. Incluso Hardin, desde su probado escepticismo relativo a una lectura moral de la confianza, se expresa en los siguientes términos: “*Muchas de las atribuciones positivas respecto de la confianza lo son realmente respecto de la confiabilidad, lo que sugiere que la moralización de la confianza podría ser considerada más razonablemente como la moralización de la confiabilidad.*”¹⁴² Al hilo de las anteriores reflexiones parece oportuno considerar finalmente el, según

140 In traditional terms, being trustworthy would identify a moral person. Banerjee, S., Bowie, N. E. y Pavone, C. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 307 (Traducción del autor)

141 [Trustworthiness is a] trait of character that is respectful of the specific duties of ability, benevolence, and integrity toward others. Moberg, D. J. [(1997)], p. 10 (Traducción del autor)

142 That many accounts of trust are really accounts of trustworthiness therefore suggests that the moralizing of trust might more reasonably seen as moralizing of trustworthiness. Hardin, R. [(1996)], p. 42 (Traducción del autor)

Baier, “*extraño silencio sobre el tema [de la confianza] en la tradición de la filosofía moral [occidental]*”¹⁴³, que puede atribuirse, en opinión de Hosmer, a que recurrentemente “*la confianza era apartada al fondo de la ética normativa, pues quedaba relegada a ser el resultado de las acciones adecuadas, sin que se la reconociese ser parte de ellas.*”¹⁴⁴

En todo caso, ser virtuoso, en el sentido aristotélico del término y por extensión poder ser confiable, implicaría serlo, incluso aunque dispusiésemos de la impunidad para defraudar la confianza de los demás propia del platónico anillo de Giges.

I.1.1.3. La Benevolencia Relacional de *Alter* Esperada por *Ego*

La benevolencia relacional de *alter* esperada por *ego* es el tercer y último requisito de la credibilidad, junto con la sensatez y la virtud moral, propias de la integridad del carácter personal. También constituye la benevolencia –sobre la que mucho se ha escrito “*en el mundo*”¹⁴⁵– la tercera dimensión de la confiabilidad situacional, que viene a completar el trío de cualidades personales de *alter* relevantes en este contexto. En contra de la propuesta¹⁴⁶ a este respecto de Mayer, Davis y Schoorman, coincidimos con Aneil K. Mishra en que la benevolencia no es

143 [...] there has been a strange silence on the topic [of trust] in the tradition of the [western] moral philosophy [...]. Baier, A. [(1986)], p. 232 (Traducción del autor)

144 Trust, consequently, was pushed to the background of normative ethics; it remained a result of proper actions, not a part of proper actions. Hosmer, L. T. [(1995)], pp. 394-395 (Traducción del autor)

145 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.*”

146 [Benevolence] the extent to which the trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. [(1995)], p. 718 (Traducción del autor)

incompatible con el interés propio¹⁴⁷, pero sí con la mentira y el egoísmo. La definición de mínimos que de ella propone Pearce —“*significa que se percibe a la persona en quien se confía como motivada*”¹⁴⁸ *para comportarse de manera tal, que evite consecuencias perjudiciales para quien confía en ella*”¹⁴⁹—, se encuentra alineada con la de Nooteboom, quien la asimila a la “*ausencia de oportunismo*”¹⁵⁰, y bien pudiera considerarse en estos términos base de la “*confianza negativa o pasiva o defensiva*” de Castelfranchi y Falcone:

Quizá el más ‘primitivo’ y original componente (núcleo) de la confianza (especialmente de la confianza implícita y afectiva) es precisamente la convicción o el sentimiento de: ‘no recibiré ningún daño aquí/de ...’ que lleva a sentirse seguro, sin alarmarse, sin percibir hostilidad, estando ‘abierto a’, ... y con positiva disposición. Esta es la razón por la cual la

147 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 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)

148 Dicha motivación presenta una interesante a la vez que desconcertante perspectiva de análisis, pues ¿qué derecho nos asiste para imponer la que consideramos que es nuestra ayuda a los demás? No vaya a resultar cierta la primera de las reglas de oro de George Bernard Shaw en sus *Maxims for Revolutionists*: No hagas a los demás lo que quisieras que te hicieran. Sus gustos pueden ser distintos.

The Golden Rule. Do not do unto others as you would have that they do unto you. Their tastes may not be the same. Shaw, G. B. [1903(2008)] (Traducción del autor)

149 [...] “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)

150 [...] benevolence (absence of opportunism) [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 111 (Traducción del autor)

*confianza implica habitualmente la ausencia de sospecha y alarma, siendo accesible y no defensivo y por lo tanto estando relajado. La idea de 'ausencia de peligro' es equivalente a 'mis metas no serán frustradas o interferidas por aquel en quien confío' [...]. Denominamos esta elemental forma de confianza: forma α (Confianza Negativa o Pasiva o Defensiva).*¹⁵¹

La interpretación de David Hume de la benevolencia como “*el placer originado por el placer de la persona amada, y el dolor procedente de su dolor*”¹⁵² amplía el alcance de las anteriores propuestas, pero se queda en algo parecido a una solitaria solidaridad sentimental que no mueve a la acción. Mientras que el componente adicional que establece Karen Jones, en el sentido de que la benevolencia de *alter* requiere por parte de *ego* de una “*afectuosa actitud de optimismo*”¹⁵³, conocida por *alter* y capaz

151 Perhaps the most ‘primitive’ and original component (nucleus) of trust (especially of implicit and affective trust) is precisely the belief or feeling: ‘no harm here/from...’ and thus to *feel safe*, no *alarm*, no *hostility*, being ‘*open to*’..., *well disposed*. This is why trust usually implies no suspect, no arousal and alarm; being accessible and non-defended or diffident; and thus being relaxed. The idea of ‘*no danger*’ is equivalent to ‘*the goals of mine will not be frustrated by Y*’ [...]. We call this elementary form of trust: α -form (Negative or Passive or Defensive Trust). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 61 (Traducción del autor)

152 [...] benevolence is an original pleasure arising from the pleasure of the person beloved, and a pain proceeding from his pain [...]. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,2.2.9 p. 594 (Traducción del autor)

153 [...] la confianza está compuesta de dos elementos: una actitud afectuosa de optimismo respecto de la benevolencia y la competencia del otro puesto que se extiende al dominio de nuestra interacción y, además, la expectativa de que aquel en quien se confía sea motivado directa y favorablemente por el pensamiento de que están contando con él. Nuestra expectativa, en el caso típico, se basa en una actitud de optimismo. Esto es, nosotros esperamos que el otro reaccione favorablemente respecto del hecho de que contemos con él, porque somos optimistas respecto de su buena voluntad.
[...] trust is composed of two elements: an affective attitude of optimism about the goodwill and competence of another as it extends to the domain of our interaction and, further, an expectation that the one trusted will be directly and favorably moved by the thought that you are counting on them. Our expectation is, in the typical case, grounded in the attitude of optimism. That is to say, we expect that the other will react

de mover a este último hacia una respuesta favorable, nos parece que, sin ser en rigor un requisito, responderá las más de las veces a la realidad. En todo caso, la lectura de la benevolencia de Hurley pretendiendo, que “*a aquel en quien se confía le importemos más de lo que se importa ella misma*”¹⁵⁴, resulta excesiva y poco realista.

Podemos considerar la buena voluntad consecuencia y manifestación de la relación personal y presente grado de identificación entre *alter* y *ego* desde la perspectiva del primero y genéricamente, es decir, con independencia de las características situacionales, razón por la cual la calificamos como benevolencia relacional de *alter* esperada por *ego*. Benevolencia, cuya sola presencia resulta insuficiente para la confianza razonada —considérese, por ejemplo, en qué queda la confiabilidad situacional de alguien que nos desea sinceramente lo mejor pero carece de competencia para desarrollar el objetivo confiado—, y que se basa, abstrayendo de cualquier consideración situacional, en la mejor estimación por parte de *ego* de quien cree ser él para *alter* en el plano de la estima personal, y de cuál será la reacción de este cuando se plantee un dilema en la interdependencia, es decir, si llegado el caso antepondrá el interés de *ego* por la consecución del objetivo confiado al suyo propio. La benevolencia que *ego* puede esperar razonablemente de *alter* es reflejo de la empatía, el afecto y el compromiso¹⁵⁵ sentidos presumiblemente por este último hacia *ego* debidos al compañerismo, la lealtad

favorably to our counting on them because we are optimistic about their goodwill. Karen, J. [(1996)], p. 8 (Traducción del autor)

154 [...] our belief that the trustee cares more about us than she does about herself. We can call this a benevolence [...]. Hurley, R. F. [(2012a)], p. 62 (Traducción del autor)

155 El *nivel de compromiso* representa la orientación a largo plazo respecto de una relación personal, incluyendo el propósito de persistencia y sentimientos de vinculación psicológica [...]. [...] el compromiso puede inducir una orientación colectivista y comunitaria, incluidas tendencias a responder a las necesidades del compañero de forma predominantemente incondicional.

o incluso la amistad; a la vez que puede verse reforzada tanto por las espontaneas manifestaciones recibidas por parte de *ego* de aprecio, ayuda, apoyo y merecido¹⁵⁶ reconocimiento al igual que crítica constructiva como eventualmente por la afinidad derivada de compartir grupos sociales¹⁵⁷, experiencias y referencias organizativas o culturales.

Noteboom aporta la siguiente reflexión sobre la benevolencia en el contexto organizacional, en un intento de dotarla de concreción, si bien es cierto que a nuestro entender es más propia de la credibilidad en su conjunto: *“Si no hay suficiente confianza en la benevolencia, uno puede pensar que la información sobre nuestras necesidades, oportunidades y sus límites, o competencias, será utilizada de forma oportunista en los juegos de poder internos, engañando, apropiándose de lo que es nuestro, o tratando nuestra información sensible como rehén (chantajeando).”*¹⁵⁸

Commitment level represents long-term orientation toward a relationship, including intent to persist and feelings of psychological attachment [...]. [...] commitment may induce a collectivistic, communal orientation, including tendencies to respond to a partner's needs in a rather unconditional manner. Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A. y Agnew C. R. [(1999)], pp. 943-944 (Traducción del autor)

156 Resulta crucial que el reconocimiento no sean palabras vacías y que esté soportado por la calidad y el rendimiento percibidos. El reconocimiento sin justificación tiene un efecto adverso. Destruye la sinceridad percibida [...].

It is crucial that the compliments are not empty and backed up by perceived quality of performance. Empty compliments have an adverse effect. They destroy perceived truthfulness [...]. Nooteboom, B. [(2002)], p. 96 (Traducción del autor)

157 “Yo” confío en “ti” no porque te “conozca”, sino porque deduzco tu confiabilidad de tu reconocible pertenencia a una categoría o grupo social cuyos miembros se consideran entre ellos confiables.

“Ich” vertraue “dir” dann nicht, weil ich dich “kenne”, sondern deduziere deine Vertrauenswürdigkeit aus deiner mir erkennbaren Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie, deren Angehörige insgesamt für einander als vertrauenswürdig gelten. Offe, C. (Editado por Hartmann. M. y Offe, C.) [(2001)], p. 271 (Traducción del autor)

158 If there is lack of trust in benevolence, one may think that information on one's needs, opportunities and their limits, or competencies, will be used opportunistically in power play, cheating, expropriation, or treating sensitive information as a hostage (blackmail). Nooteboom, B. [(2002)], p. 95 (Traducción del autor)

Ocasionalmente se observa en la literatura la tendencia a relacionar la benevolencia con el difuso –holístico si se quiere–, pero al menos intuitivo concepto de la “*conducta de ciudadanía organizacional (OCB)*”¹⁵⁹ atribuido principalmente a Dennis W. Organ, aunque ya Chester I. Barnard concluye que “*los factores sociales siempre están presentes en la cooperación.*”¹⁶⁰ El fenómeno OCB hace referencia originalmente a “*la forma del rendimiento distinta de la productividad que resulta de la satisfacción en el puesto de trabajo*”¹⁶¹, o expresado en términos más concretos, al voluntario desempeño de tareas y a la asunción no exigible de responsabilidades “*fuera del rol, más allá de lo requerido por la posición o no remuneradas por el sistema formal*”¹⁶² y “*que de forma agregada promueven el funcionamiento efectivo de la organización*”¹⁶³. Organ incluso menciona en este contexto, a título ilustrativo, el “*síndrome del buen soldado*”¹⁶⁴. Otros autores han enriquecido esta idea o desarrollado variantes alternativas subrayando aspectos tales como el proactivo ofrecimiento de ayuda a los demás –ya sean miembros de la organización o terceros relacionados con la misma, como, por ejemplo, los clientes–, la cortesía profesional, la conducta ejemplarizante, la interiorización y el cumplimiento de las reglas, una actitud responsable y constructiva, un cierto nivel de tolerancia a la

159 Organizational Citizenship Behavior. (Traducción del autor)

160 [...] social factors are always present in coöperation. Barnard, C. I. [1938(1968)], p. 45 (Traducción del autor)

161 [...] the form of performance –as opposed to productivity– that resulted from job satisfaction. Organ, D. W. [(2018)], p. 17.7 (Traducción del autor)

162 [...] regard OCB as “extra-role”, “beyond the job” or “unrewarded by the formal system”. Organ, D. W. [(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

163 My 1988 monograph defined OCB as “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization” (Organ, 1988, p. 4). Organ, D. W. [(1997)], p. 86 (Traducción del autor)

164 [...] my account of the “good soldier syndrome” (Organ, 1988) [...]. Organ, D. W. [(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

frustración, la pública defensa de las políticas y objetivos de la organización, ... o cualesquiera voluntarias aportaciones y espontaneas formas de colaboración por parte de los miembros de la organización consecuencia de la percepción del entorno de trabajo como un lugar potencialmente justo y del trabajo mismo como causa de satisfacción. No obstante, también se ha creído identificar un lado oscuro en la OCB relacionado con el sobreesfuerzo que el despliegue sistemático de estas conductas conlleva, o cuando lejos de ser algo espontáneo responde al objetivo deliberado de ganarse el favor de superiores y personas a las que se atribuye un valor estratégico, lo cual sería el resultado de *“una gestión de las apariencias para impresionar favorablemente realizada por ‘buenos actores’ en vez de por ‘buenos soldados’.”*¹⁶⁵ La evolución del fenómeno de la OCB ha dado pie a identificar dos variantes del mismo cuya diferencia *“está relacionada con el objetivo de la correspondiente conducta, esto es, si el foco es una persona o personas específicas [OCB-Interpersonal] frente al foco más general o colectivo de [una unidad organizativa o] la propia organización formal [OCB-Organizativa].”*¹⁶⁶ Pese a dicha diferenciación, se presume también que la motivación principal tras la OCB-I es el intercambio social, por lo que llegamos a la conclusión, sin cuestionar el valor teórico del concepto en otros ámbitos, que al efecto de establecer la benevolencia relacional que podemos esperar del otro, lo determinante son sus conductas manifestadas y la consistencia de estas, y no tanto la manera en la que se las etiquete. Por lo que no creemos que aporte valor diferencial incorporar expresamente el concepto de la conducta de ciudadanía organizacional, incluso en su variante interper-

165 [...] and “impression management,” practiced by “good actors” rather than “good soldiers”. Organ, D. W. [(2018)], p. 17.9 (Traducción del autor)

166 [...] two distinct underlying factors: interpersonal OCB (OCB-I) and organizational OCB (OCB-O). The distinction between the two factors had to do with the target of the behavior, that is, whether the focus was a specific individual or individuals vs the more general or collective formal organization. Organ, D. W. [2001(2015)], p. 318 (Traducción del autor)

sonal, a la valoración de la dimensión de la confiabilidad situacional relacionada con la benevolencia relacional de *alter*.

Para finalizar este apartado, se puede completar la perspectiva de la benevolencia esperada, específicamente cuando *alter* es superior jerárquico de *ego*, recogiendo un aspecto subrayado por J. Bruce Gilstrap y Brian J. Collins relativo a la consideración de benevolente atribuida a la distribución voluntaria y sincera de información beneficiosa para el receptor de la misma y respecto tanto de aspectos concretos relacionados con la tarea como de consideraciones generales que ayudan a situar el desempeño personal o determinados acontecimientos en un contexto organizativo más amplio u orientado a más largo plazo: “*Por esta razón, un líder que ofrece explicaciones sinceras y adecuadas sobre sus decisiones es probable que sea considerado benevolente; ofrecer voluntariamente estas explicaciones pone de manifiesto su deseo que hacer algo bueno y actuar en el mejor interés de sus subordinados, es decir, de aquellos que necesitan esta información.*”¹⁶⁷

I.1.2. Las Características Situacionales de la Confiabilidad de *Alter*

Presumiblemente, el prolífico compositor Johann Strauss II dejó incompleto el título de su vals: “*¡Confía, pero mira en quien lo haces!*”¹⁶⁸ El objetivo del siguiente apartado es, por así decirlo, completar y desarrollar el título de dicha composición con lo que probablemente el conocido en vida como el rey de los vals podría haber tenido también en mente: y ten en cuenta en qué situación lo haces.

167 Therefore, a leader who offers sincere, adequate explanations for his or her decisions is likely to be seen as benevolent; volunteering such explanations signals their desire to do good for and to act in the best interest of their subordinates (i.e., those who need the information). Gilstrap, J. B. y Collins, B. J. [(2012)], p. 155 (Traducción del autor)

168 Trau, schau, wem! [(1895)], Op. 463 (Traducción del autor)

El objetivo a confiar y las circunstancias concretas son, respectivamente, la cuarta y la quinta dimensión de la confiabilidad situacional. Mientras que la presumible intención estratégica de *alter* es la sexta y última dimensión, que conviene intentar deslindar tanto de la benevolencia relacional de *alter* esperada por *ego* consecuencia de la relación e independiente de la situación como de la integridad del carácter de *alter*.

Puede servir, a título de ejemplo doméstico, para distinguir entre la benevolencia relacional que *ego* siendo realista puede esperar de *alter* hacia su persona y la evaluación por *ego* de la intención estratégica de *alter* hacia el primero ante una determinada situación, la diferencia entre la benevolencia relacional que una madre o padre –*ego*– puede presuponer hacia su persona por parte de *alter* –su hijo o hija adolescente– y la intención estratégica de este último a la hora de realizar determinadas tareas domésticas o responder a obligaciones que no son de su agrado en función de la reacción que espere por parte de sus progenitores en caso de incumplimiento. Otro ejemplo, ahora ya en el ámbito profesional, podría ser el de la evaluación neutra de la benevolencia esperada que podemos atribuir a priori a un compañero con quien hasta ahora no habíamos entablado relación alguna y al que precede una positiva reputación, siendo su presumible interés por la preservación de esta última un elemento importante a considerar en la evaluación de su intención estratégica en función de la situación.

Y en cuanto a la frontera, no siempre precisa, entre la integridad de *alter* y su intención estratégica, puede resultar orientativa la idea que invita a no confundir el carácter –la integridad– de alguien con su actitud –intención estratégica a estos efectos–, pues su carácter es su personalidad, quien él es, mientras que su actitud también dependerá de la situación en la que se encuentre, lo cual incluye quien yo sea.

Adicionalmente se ha de considerar, que la respuesta conductual de *alter* no debe suponerse meramente reactiva frente a la conducta de *ego*, pues la conducta estratégica de *alter* también depende de su estimación respecto de las expectativas que atribuye a *ego*. Dependencia esta que es mutua, simultanea y si se quiere simétrica, y que Luhmann recoge en su concepto de la “*doble contingencia*”¹⁶⁹, entendiendo por contingente lo opuesto a lo necesario, más concretamente, “*lo que ni es necesario ni imposible; lo que puede ser como es (fue o será), pero también puede ser diferente.*”¹⁷⁰ Algo que encuentra reflejo en la siguiente recomendación de este autor a ambas partes involucradas en la interacción: “*Se debe [saber] qué esperar no solo de la conducta del otro, sino más allá, de las expectativas del otro [...].*”¹⁷¹

I.1.2.1. El Objetivo a Confiar

Como ya se ha mencionado, la capacidad de *alter* relevante en el contexto de la evaluación de la confiabilidad situacional es la relacionada específicamente con la consecución del objetivo, en definitiva, el desarrollo eficaz de la acción o la omisión que se le considera confiar. En esta medida y a efectos de mantener

169 Toda la experiencia y acción relacionada con otras personas es doblemente contingente, pues no depende solo de mí, sino de otras personas, que debo entender como alter ego, es decir, tan libres y caprichosas como yo mismo.

Alles auf andere Menschen bezogene Erleben und Handeln ist darin doppelt kontingent, dass es nicht nur von mir, sondern auch vom anderen Menschen abhängt, den ich als alter ego, das heisst als ebenso frei und ebenso launisch wie mich selbst begreifen muss. Luhmann, N. (Editado por Habermas, J. y Luhmann, N.) [(1971)], pp. 62-63 (Traducción del autor)

170 Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Luhmann, N. [(1984)(1987)], p. 152 (Traducción del autor)

171 Man muss [...] nicht nur fremdes Verhalten, sondern darüber hinaus fremdes Erwarten erwarten können [...]. Luhmann, N. (Editado por Habermas, J. y Luhmann, N.) [(1971)], p. 63 (Traducción del autor)

la consistencia del modelo, se considera el objetivo a confiar como una dimensión situacional.

I.1.2.2. Las Circunstancias Concretas

Se trata de los condicionantes singulares y cambiantes que caracterizan en un momento determinado, que es tanto como decir temporalmente, una situación. Las circunstancias no son necesariamente conocidas todas ellas, y en tanto que fueran identificables o predecibles se dejarían agrupar esencialmente bajo los conceptos de las limitaciones o los medios, o si se quiere en terminología más estratégica, las amenazas y las oportunidades – puesto que las fortalezas y las debilidades, que completarían la perspectiva de un análisis DAFO, habrían sido consideradas principalmente como parte de la capacidad específica para cumplir el objetivo. Ni que decir tiene, que no puede esperarse que, ni siquiera cuando son conocidas, todas las circunstancias sean en la misma medida gestionables o influenciables por *ego* y / o *alter*.

Las circunstancias concretas pueden condicionar, incluso notablemente, la eficacia derivada de la capacidad personal; en tanto que a primera vista parecería que no deben influir en la credibilidad, pues la integridad de *alter* y la benevolencia que *ego* puede esperar de él debieran ser lo suficientemente estables como para ser independientes de consideraciones situacionales. Sin embargo, Kimberley D. Elsbach y Steven C. Currall llaman la atención sobre un aspecto que, sin estar relacionado directamente con la auténtica credibilidad de *alter*, sí lo está con la forma en la que sus actos que informan sobre su integridad son percibidos y valorados: *“los actos que son vistos como “inmorales” es improbable que sean atribuidos a factores situacionales, por el contrario serán vistos como consecuencia de estables características*

*de la personalidad que no es probable que cambien.*¹⁷² Lo cual apunta como contrapartida la posibilidad de que en una evaluación superficial los actos que denotan una alta moralidad sean percibidos con escepticismo, siendo atribuidos a consideraciones situacionales, quizá de carácter táctico. En cuanto a la influencia de las circunstancias concretas sobre la intención estratégica, esta debe considerarse a priori determinante.

Por último precisar, que el sentido atribuido a las características o dimensiones situacionales de la confiabilidad en general y a las circunstancias concretas en particular, no está relacionado con la que podría describirse como confianza situacional incondicional —que D. Harrison McKnight, Cummings y Norman L. Chervany denominan “*intención de tomar-la-decisión-de-confiar*”—, la cual “*se formaría cuando las características de la situación llevasen a una parte a confiar ante una determinada situación y con independencia de las creencias sobre las cualidades de la otra parte. [...] [Aplicaría] cuando la situación (que resulta familiar para quien confía) es más relevante que las propias personas implicadas. Esta estrategia puede hacerse extensiva también a categorías de situaciones.*”¹⁷³

I.1.2.3. La Intención Estratégica de *Alter*

En el contexto de esta dimensión de la confiabilidad situacional, nuestro entendimiento de la estrategia remite a la defini-

172 [...] acts that are viewed as “immoral” are not likely to be attributed to situational factors, but instead will be seen as a consequence of stable personality characteristics that are not likely to change. Elsbach, K. D. y Currall, S. C. (Editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L.) [(2012)], p. 221 (Traducción del autor)

173 A decision-to-trust intention is formed when situational characteristics cause one to trust in this situation irrespective of beliefs about the attributes of the other party. [...] The situation (with which one is familiar) is more salient than the people involved. This strategy may extend to cover a category of situations, as well. McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. [(1995)], p. 22 de 46 (Traducción del autor)

ción y consideraciones que a este respecto aporta Richard P. Rumelt, al afirmar, que:

*Una buena estrategia tiene una estructura lógica esencial, que [...] contiene tres elementos: un diagnóstico, una política directriz, y una acción coherente.*¹⁷⁴

*Un diagnóstico define o explica la naturaleza del reto. Un buen diagnóstico simplifica la frecuentemente abrumadora complejidad de la realidad mediante la identificación de ciertos aspectos de la situación como críticos.*¹⁷⁵ [...] *Un ingrediente fundamental en la estrategia es un juicio o anticipación relativa a los pensamientos y/o la conducta de los demás.*¹⁷⁶

*La política directriz especifica la aproximación para afrontar los obstáculos identificados en el diagnóstico.*¹⁷⁷

*Las acciones coherentes son políticas viables y coordinadas, recursos comprometidos y acciones diseñadas para desarrollar la política directriz.*¹⁷⁸

Este autor acaba resumiendo la estrategia en tres aspectos: “*la premeditación, la anticipación de la conducta del otro, y el diseño específico de acciones coordinadas.*”¹⁷⁹ La estrategia es considerada

174 A good strategy has an essential logical structure that [...] contains three elements: a diagnosis, a guiding policy, and a coherent action. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 22 (Traducción del autor)

175 A *diagnosis* that defines or explains the nature of the challenge. A good diagnosis simplifies the often overwhelming complexity of reality by identifying certain aspects of the situation as critical. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 89 (Traducción del autor)

176 A fundamental ingredient in a strategy is a judgement or anticipation concerning the thoughts and/or behavior of others. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 136 (Traducción del autor)

177 The guiding policy specifies the approach to dealing with the obstacles called out in the diagnosis. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 22 (Traducción del autor)

178 Coherent actions are feasible coordinated policies, resource commitments, and actions designed to carry out the guiding policy. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 23 (Traducción del autor)

179 [...] three aspects of strategy [...] premeditation, the anticipation of others' behavior, and the purposeful design of coordinated actions. Rumelt, R. P. [(2011)], p. 136 (Traducción del autor)

así, más que un plan o una elección, la solución de un problema de diseño con ventajas e inconvenientes vinculados a varios elementos que han de ser dispuestos, ajustados y coordinados.

Diferenciaremos en la intención estratégica de *alter*, tanto a efectos teóricos como prácticos, entre su orientación, estado o intensidad actual y su firmeza o estabilidad dentro del horizonte temporal relevante al caso. Reconociendo, que tal es la importancia que algunos autores atribuyen a la intención de *alter*, cuando se presume buena, 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*”¹⁸⁰, o Gary J. Miller cuando escribe, que “*la confianza se refiere a la creencia relativa a las intenciones cooperativas de los demás en la organización.*”¹⁸¹

Asumida, no obstante, la opacidad¹⁸² y la naturaleza cambiante de las intenciones y motivaciones ajenas, *ego* intentará extrapolar en el contexto de la situación concreta y atendiendo a sus características, la naturaleza, intensidad y estabilidad de la intención estratégica de *alter* en base a “*condiciones*”¹⁸³ espe-

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

181 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)

182 La opacidad [de las intenciones y cálculos del otro], recordemos que se basa precisamente en el aspecto del comportamiento de *alter* que está más allá de las cualidades calculables del cumplimiento satisfactorio del rol; si fuera de otro modo, las acciones 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 [of other's intentions and calculations], we recall, 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)

183 Distinguimos tres aspectos de una intención: su *fuerza*, su *foco*, y su *fuerza*. La fuente de una intención se puede definir como las condiciones que dan pie a esa intención;

*cíficas*¹⁸⁴”, recurriendo a la terminología de Morton Deutsch, tales como, sin ánimo exhaustivo, las que a continuación se relacionan:

el foco de una intención puede definirse como las condiciones que son percibidas (por ‘alter’, la persona con la intención) como suficientes y más atractivas para la consumación de la intención; la fuerza de una intención puede ser definida como la fuerza de la atracción del foco de la intención.

We distinguish three aspects of an intention: its *source*, its *focus*, and its *strength*. The source of an intention may be defined as the conditions that give rise to the intention; the focus of an intention may be defined as the conditions that are perceived (by ‘alter’, the person with the intention) to be sufficient and most attractive for the consummation of the intention; the strength of an intention may be defined as the strength of attraction of the focus of the intention. Deutsch, M. [(1960)], p. 125 (Traducción del autor)

184 Una intención de llevar a cabo una determinada conducta que es deseada o temida por otra persona puede deberse a alguna de las siguientes fuentes (a cada fuente se le ha asignado el tipo de intención que genera):

(a) un deseo intrínseco de beneficiar (o perjudicar) a otra persona (*una intención benevolente o malevolente*);

(b) un deseo de obtener (o evitar) algo de la otra persona y nuestra propia conducta es considerada como una condición para ello (*una intención de intercambio*);

(c) un deseo de obtener (o evitar) algo de los demás (es decir, no de la otra persona) y nuestra propia conducta es considerada como una condición para ello (*una intención de tercera parte*);

(d) un deseo de obtener (o evitar) algo de uno mismo y nuestra propia conducta en relación con la confianza del otro es considerada como una condición para ello (*una intención en conciencia*);

(e) un deseo de obtener las satisfacciones que son percibidas como intrínsecamente relacionadas con las experiencias implicadas en el desarrollo de dicho comportamiento (*una intención de actividad*);

(f) un deseo de alcanzar objetivos, distintos de los anteriormente mencionados, que son percibidos como condicionados por la pretendida conducta como tal.

An intention to perform a given behavior that is desired or feared by another individual may arise from any of the following sources (to each source a label is affixed indicating the type of intention it gives rise to):

(a) an intrinsic desire to benefit (or harm) the other person (*a benevolent or malevolent intention*);

(b) a desire to obtain (or avoid) something from the other person, and one’s own behavior is seen as a condition for this (*an exchange intention*);

(c) a desire to obtain (or avoid) something from others (i.e. not the other person), and one’s own behavior is seen as a condition for this (*a third-party intention*);

(d) a desire to obtain (or avoid) something from oneself, and one’s own behavior in relation to the trust of the other is seen as a condition for this (*a conscience intention*);

(e) a desire to obtain the satisfactions that are perceived to be intrinsically related to the experiences involved in producing the behavior (*an activity intention*);

- La autoridad de *ego* sobre *alter* reconocida por este último y que, en los términos utilizados por Gabarro, remite a las bases posicionales de influencia que proporcionan el poder para “estructurar las tareas de los demás o establecer relaciones organizacionales; premiar y penalizar¹⁸⁵; asignar o controlar recursos escasos; y dirigir a alguien en base a la propia legítima autoridad”¹⁸⁶. Pero sin llegar hasta el punto de manipular¹⁸⁷ o coartar la libertad de actuación de *alter*, pues ese caso derivaría en la situación descrita por Cynthia Hardy, Nelson Phillips y Tom Lawrence dada la diferente motivación de fondo pese a la misma conducta solo en apariencia afiliativa:

[...] hay una diferencia sustancial entre la cooperación conseguida a través de diferenciales de poder que impide a una de las partes comportarse de forma oportunista, y la disposición a sacrificar voluntariamente los beneficios de dicho comportamiento con el fin de cooperar [sobre la base de reciprocidad y buena voluntad] con alguien en quien se confía. Mientras que el primer tipo de cooperación puede producir

(f) a desire to obtain goals, other than those listed above, which are perceived to be mediated by the intended behavior, *per se*. Deutsch, M. [(1960)], pp. 125-126 (Traducción del autor)

185 [...] 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 lleguen a ser 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)

186 Positional Bases of Influence: Power to structure tasks of others or formal organizational relationships. Power to reward and punish. Power to allocate or control scarce resources. Power to direct another person based on one's legitimate authority. Gabarro, J. J. [(1978)], p. 299 (Traducción del autor)

187 La influencia sobre las intenciones ajenas ejercida mediante incentivos permitiría, dentro de ciertos límites, que pudiéramos considerar algo más predecibles a los demás, pero no nos haría a nosotros necesariamente más confiables.

*un comportamiento predecible, no puede generar las ventajas asociadas a relaciones basadas en la confianza.*¹⁸⁸

Aspectos estos que, en una lectura reduccionista, podrían relacionarse ante un escenario de interacción continuada, o cuando menos de finalización indeterminada, con el concepto de la “*confianza basada en la disuasión*”¹⁸⁹ de Debra L. Shapiro, Blair H. Sheppard y Lisa Cheraskin, que “*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.*”¹⁹⁰ El concepto tras este tipo de confianza ha sido desarrollado por autores como Roy J. Lewicki y Barbara B. Bunker, bajo la denominación de “*confianza basada en el cálculo*”, para incorporar “*no solo el miedo al castigo por violar la confianza, sino también las recompensas derivadas de su preservación.*”¹⁹¹

188 [...] there is a substantive difference between co-operation achieved through power differentials that render some partners *unable* to engage in opportunistic behavior, and a willingness to *voluntarily sacrifice* the benefits of opportunistic behavior in order to cooperate [based on reciprocity and goodwill] with a trusted partner. While the first kind of co-operation may produce predictable behavior, it will not produce the kinds of advantages that have been associated with trusting relationships. Hardy, C., Phillips, N. y Lawrence, T. (Editado por Lane, C. y Bachmann, R.) [1998(2002)], p. 67 (Traducción del autor)

189 Deterrence-based trust. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. [(1992)], p. 366 (Traducción del autor)

190 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)

191 We have called this form *calculus-based trust* because we believe that deterrence-based trust is grounded not only in the fear of punishment for violating trust but also in the rewards to be derived from preserving it. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1996)], p. 120 (Traducción del autor)

- La pasada conducta de *alter* relevante al caso, directamente conocida por *ego*, y su consistencia. Y con independencia de que haya sido directamente objeto de dicha conducta *ego* u otra persona. Teniendo presente, que ni siquiera el inductivista más ingenuo debiera llevar sus generalizaciones al extremo de considerar que el hecho de que la conducta de alguien sea hasta un cierto punto y momento predecible, le convierte propiamente en confiable, pues lo primero no implica la presencia de credibilidad –integridad y benevolencia– ni asegura que la persona en cuestión albergue las mejores intenciones.
- La reputación y las referencias o recomendaciones relevantes de fuentes fidedignas directas –denominadas “asesores”¹⁹² en la intermediación de la confianza”¹⁹³ por James S. Coleman– respecto de las cualidades personales de *alter* y su conducta que, pese a su inevitable y reconocida¹⁹⁴ imprecisión, serán tomadas en consideración por parte de *ego* y pudieran derivar en la denominada por Donald L. Ferrin, Kurt T. Dirks y Pri P. Shah como “confianza transferida”¹⁹⁵ [...] *activamente*¹⁹⁶ o por Roderick M. Kramer como

192 Si el intermediario [en la confianza] es un asesor y aquel en quien se ha confiado resulta no ser confiable, quien ha confiado pierde recursos y el intermediario pierde reputación.

If the intermediary is an advisor and the trustee proves untrustworthy, the trustor loses resources, and the intermediary loses reputation. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 182 (Traducción del autor)

193 Intermediaries in trust can be described as advisors, guarantors, or entrepreneurs. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 180 (Traducción del autor)

194 Hace al caso un refrán alemán que dice así: Los ojos solo confían en sí mismos, las orejas en los demás.

Die Augen vertrauen nur sich selbst; die Ohren den anderen. (Traducción del autor)

195 Trust transferability. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

196 [...] una tercera parte puede transmitir información relacionada con la confianza activamente comunicando directamente dicha información [...].

“*confianza transitiva*”¹⁹⁷. Aun a pesar de que, como explica este último autor:

*[...] las terceras partes tienden a hacer solo revelaciones parciales respecto de los demás. En particular, las terceras partes frecuentemente proporcionan solo referencias incompletas y sesgadas en relación con la confiabilidad de alguien en el que potencialmente se podría confiar, pues las personas preferimos comunicar información consistente con lo que creemos que la otra parte desea escuchar.*¹⁹⁸

Sesgo este, que se ve condicionado adicionalmente por la siguiente actitud constatada por Burt y Knez: “*La opinión previa de ego respecto de la confiabilidad de alter predispone al primero a aceptar los rumores*¹⁹⁹ *de terceros consistentes con dicha opinión previa.*”²⁰⁰

[...] a third party may be able to transmit trust-related information actively, by directly communicating the information [...]. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 875 (Traducción del autor)

197 Transitive trust. Kramer, R. M. [(2010)], p. 90 (Traducción del autor)

198 [...] third parties tend to make only partial disclosures about others. In particular, third parties often communicate incomplete and skewed accounts regarding the trustworthiness of a prospective trustee because people prefer to communicate information consistent with what they believe the other party wants to hear. Kramer, R. M. [(2010)], p. 90 (Traducción del autor)

199 El empleo es más que un contrato, es membresía. Cambiarse de empresa supone rechazar dicha membresía – especialmente en el caso de los directivos. Amenazar con abandonar la empresa tiene implicaciones en cómo eres tratado. Si se corre la voz de que quieres cambiar de empresa, dejas de ser relevante en la circulación de oportunidades. Te conviertes en el objeto de los rumores en la oficina que construyen la solidaridad entre tus colegas en vez de ser un participante en los mismos.

Employment is more than a contract, it is membership. Moving to another firm repudiates membership – especially for senior managers. Threatening to leave has implications for how you are treated. If word gets around that you want to leave the firm, you are irrelevant to the circulation of opportunities. You become a subject of, rather than a player in, the office gossip that builds solidarity among your colleagues. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 263 (Traducción del autor)

200 Ego’s prior beliefs about alter’s trustworthiness are a predisposition to accept third-

- La existencia de la que Julia Porter Liebeskind y Amalya Lumerman consideran equívocamente “*confianza intermediada*”²⁰¹, pues sería más preciso hablar de confiabilidad extrapolada, basada en la lógica de ‘los amigos de mis amigos son mis amigos’, que llevaría a *ego* a considerar a *alter* confiable en la medida que un tercero en quien *ego* confía también lo haga – pero sin asumir por ello dicho tercero la función de “*avalista en la intermediación de la confianza*”²⁰², tal y como concibe Coleman dicha figura. *Ego* hace suyas de esta manera la evaluación, realizada por un tercero considerado por él confiable, de la capacidad, en tanto que aplicable al caso, y la integridad de *alter*. Piotr Sztompka considera por esta misma razón “*la existencia de un beneficio adicional en el hecho de que algunos confíen en uno visiblemente, ya que puede ser un argumento para que otros también lo hagan.*”²⁰³ La evidente economía de medios de este razonamiento, que podría llevar a *ego* a prescindir de un suficiente conocimiento de las cualidades personales de *alter*, no debiera confundirse con su limitada eficacia.

party gossip consistent with the prior beliefs. Burt, R. S. y Knez, M. [(1995)], p. 282 (Traducción del autor)

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

202 Si el intermediario [en la confianza] es un avalista y aquel en quien se ha confiado resulta no ser confiable, entonces quien ha confiado no pierde nada.

If the intermediary is a guarantor [...] and the trustee is untrustworthy, then the trustor loses nothing. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 182 (Traducción del autor)

El avalista [en la confianza] experimenta una pérdida de recursos si aquel en quien se ha confiado falla en la confianza, pero su propia confiabilidad a los ojos de quien ha confiado no se ve disminuida.

The guarantor [...] experiences a loss of resources if the final trustee violates trust, but his own trustworthiness in the eyes of the trustor is not diminished. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 181 (Traducción del autor)

203 There is one additional benefit: being visibly trusted by some may be an argument for others to grant trust too. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 104 (Traducción del autor)

- La autoridad y responsabilidad propias del cargo o posición de *alter* y la importancia atribuida al correcto desempeño continuado de su rol²⁰⁴ dentro de la organización. Lo cual se corresponde con 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 [cuya ocupación denota tanto la intención de cumplir con las correspondientes obligaciones como la competencia para desarrollarlas] en vez de en el conocimiento de su capacidad, disposición, motivos e intenciones.*²⁰⁵

Podría establecerse un cierto paralelismo entre este motivo para la confianza y aquel basado en la pertenencia a un determinado grupo y que a continuación se menciona, pues también remite, y no en menor medida, a la existencia de ciertas barreras de entrada competenciales y sociales, ade-

204 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 la conducta posible de *alter*. [...] Cuando la mayoría de los aspectos de la conducta 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)

205 [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 [role occupancy signals both an intent to fulfill such obligations and competence in carrying them out] rather than specific knowledge about the person's capabilities, dispositions, motives and intentions [...]. Kramer, R. M. [(1999)], p. 578 (Traducción del autor)

más de a la eficacia de los mecanismos de monitorización que aseguran un cierto nivel de desempeño o cumplimiento dentro del grupo.

- La pertenencia a grupos organizativos, profesionales o sociales es el fundamento, según Kramer, de la “*confianza basada en la categoría*”²⁰⁶. La integración de *alter* en un determinado grupo puede estar positivamente correlacionada con su capacidad e integridad, además de influir en su intención estratégica, y con independencia de que *ego* pertenezca al mismo; lo cual puede conllevar la inferencia y atribución de mayor confiabilidad. Y también menor, pues existen grupos no caracterizados precisamente por los positivos atributos compartidos entre sus miembros. Se constata así la tendencia a recurrir al estereotipo especialmente cuando se dispone de mucha más información sobre la categoría o grupo que sobre *alter* y la información sobre este último es escasa y difícilmente accesible o contrastable.
- El “*grado de equivalencia estructural*”²⁰⁷, según Stephen P. Borgatti y Martin G. Everett basándose en las propuestas de François P. Lorrain y Harrison C. White, refleja la medida en la cual la situación de *ego* y *alter* es similar en términos, tanto de las directas relaciones formales e informales que comparten en la organización como de las que no mantienen con terceros miembros. De tal manera, que

206 Category-based trust. Kramer, R. M. [(1999)], p. 577 (Traducción del autor)

207 De acuerdo con la equivalencia estructural, dos actores deben tener las mismas relaciones con las mismas personas para que se considere que desempeñan el mismo papel, mientras que de acuerdo con el isomorfismo estructural, deben tener las mismas relaciones con individuos que desempeñen los mismos roles.

According to structural equivalence, two actors must have the same relationships with the same individuals to be regarded as playing the same role, whereas according to structural isomorphism, they must have the same relationships with counterparts who are playing the same roles. Borgatti, S. P. y Everett, M. G. [(1992)], p. 18 (Traducción del autor)

el grado de equivalencia estructural del círculo social no depende solo del número absoluto de relaciones que se comparten, lo cual se correspondería con el concepto de cierre de redes sociales al que más adelante nos referiremos. Cuando el grado de equivalencia estructural es alto, Ferrin, Dirks y Shah concluyen, que:

La similitud en las relaciones tiende a someter a ambos a fuerzas similares²⁰⁸, tales como el comportamiento de los líderes y las limitaciones de recursos, y por lo tanto los individuos es más probable que se consideren mutuamente como parte de un mismo subconjunto. En resumen, [...] dos individuos que son equivalentes estructuralmente devienen en interdependientes (es decir, sus resultados están relacionados), en la realidad y en su percepción, como consecuencia de la similitud de sus relaciones con terceras partes [en la organización].²⁰⁹

En la medida que un alto grado de equivalencia estructural puede ser causa de la pertenencia a un grupo o grupos o puede alimentar una dinámica social similar a la de un grupo, también puede facilitar a *ego* el acceso a referencias relevantes de fuentes fidedignas directas respecto de

208 Morton Deutsch apunta la existencia de un fenómeno correlacionado con el grado de equivalencia o isomorfismo estructural:

[...] la conciencia de una oposición mutua a una tercera parte puede conducir a jugadores orientados de forma individualista a tener una mayor motivación a ser confiables y/o a creer que la motivación de la otra persona a ser confiable será mayor.

[...] awareness of mutual opposition to a third party may lead the individualistically oriented players to have a greater motivation to be trustworthy and/or to believe that the other person's motivation to be trustworthy will be greater. Deutsch, M. [(1958)], p. 266 (Traducción del autor)

209 The similarity in relationships tends to make them subject to similar forces, such as leader behaviors and resource constraints, and therefore individuals are more likely to see each other as part of a common subset. In short, researchers have recognized that two individuals who are structurally equivalent become interdependent (i.e., their outcomes are related), in reality and in perception, as a result of their similar relationships with third parties. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

las cualidades personales de *alter*. Cuestión aparte es la medida en que una elevada equivalencia estructural puede propiciar la competencia entre *ego* y *alter*, pero los anteriormente mencionados autores se inclinan en este caso por “*esperar que una interdependencia cooperativa más que competitiva [...] sea la dominante*”²¹⁰.

- Un aspecto que también queremos destacar es el de los motivos normativos sociales: el respeto a la cultura y a las normas sociales de los grupos y de la propia organización. Estos conducen a la conformidad con las expectativas de terceros para ganar su aprobación y aceptación o evitar su desaprobación y rechazo. Tanto es así, que Kramer llega incluso a hablar en relación con este mismo concepto de la “*confianza basada en las reglas*”²¹¹. Su eficacia se suele basar, principal que no únicamente y dependiendo siempre de cada caso individual y situación, en la monitorización de la conducta y la coacción implícita para el aseguramiento del cumplimiento de la norma, o alternatively en la internalización de su contenido. Lindenberg, desde la perspectiva de la eficiencia, atribuye la tendencia a la emergencia de normas que gobiernan la interacción social informal orientando los comportamientos individuales hacia aquellos internamente aceptados como apropiados, al hecho de que “*los miembros de un grupo tienen razones para continuar interactuando entre ellos debido a la existencia de mutuas externalidades positivas [y también] mutuas externalidades negativas, que podrían mitigarse si todos ellos se comportaran de una determinada manera.*”²¹²

210 [...] we expect that cooperative rather than competitive interdependence [...] will be dominant[...]. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. y Shah, P. P. [(2006)], p. 874 (Traducción del autor)

211 Rules-based trust. Kramer, R. M. [(2010)], p. 87 (Traducción del autor)

212 For social norms, i.e. norms governing informal social interaction [...] they tend to emerge in a group of interacting people if the group members have reasons to continue

Normas creadas por consenso social que, según Coleman, “*constituyen una construcción social que forma parte de un proceso de retroalimentación que incorpora, o bien retroalimentación negativa, la cual si resulta eficaz [al menos en relación a algunos agentes algunas veces]*”²¹³ *desincentiva e inhibe ciertas acciones, o bien retroalimentación positiva, que si resulta eficaz refuerza ciertas acciones.*”²¹⁴ Resulta especialmente revelador en este contexto la siguiente reflexión de Coleman: “*Las personas cuyas acciones están sujetas a normas [creadas por consenso social] (personas que pueden o no respetarlas) tienen en cuentas las normas, no como determinantes absolutos de sus acciones, pero sí como elementos que afectarán sus decisiones sobre qué acciones estará en su interés realizar.*”²¹⁵ Tomando lo anterior en consideración y aun reconociendo la influencia que las normas sociales tienen sobre la conducta, evitamos caer en el tópico extremo del ‘*homo sociologicus*’, que carecería de alternativas de acción dado que el proceso de socialización habría sincronizado su voluntad con las expectativas sociales que le vendrían impuestas, siendo sus preferencias el resultado de una construcción social: actuando así libre dentro de

interacting with each other (mutual, positive externalities) but if continued interaction also causes mutual, negative externalities that could be mitigated if everybody behaved in a certain way. Lindenberg, S. M. [(1988)], p. 42 (Traducción del autor)

213 To say that there is an effective sanction [does imply] that it is effective for at least some target actors some of the time. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 266 (Traducción del autor)

214 [...] norms constitute a social construction which is part of a feedback process, involving either negative feedback, which if effective discourages and dampens certain actions, or positive feedback, which if effective further encourages certain actions. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 244 (Traducción del autor)

215 Persons whose actions are subject to norms [created by the social consensus] (who themselves may or may not hold the norm) take into account the norms, and the accompanying potential rewards or punishments, not as absolute determinants of their actions, but as elements which affect their decisions about what actions it will be in their interests to carry out. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 243 (Traducción del autor)

un rol, pero no siéndolo para escogerlo. Resumiendo este punto y en palabras de Reinhard Bachmann:

*Allí dónde el inventario estructural [de las reglas sociales] de una organización es estable y fiable, sus miembros es más probable que encuentren buenas razones para creer que el riesgo de invertir confianza en sus relaciones con otros actores de la misma organización es relativamente bajo. La forma en la que se comportará alguien en quien potencialmente se confíe es sencillamente más fácil de predecir bajo estas circunstancias, que lo es dónde tal 'mundo en común' no existe.*²¹⁶

- Los elementos personales y situacionales que, especialmente de ser percibidos concurrentemente por *alter*, incrementan la probabilidad de ver la confianza de *ego* intencionadamente defraudada son: la capacidad tanto para reconocer la oportunidad de defraudar la confianza como para aprovecharla; la insuficiente integridad; la predisposición a la autojustificación; la oportunidad preexistente o creada de comisión sin detección; y las presiones e incentivos organizacionales, económicos y/o emocionales, que compensan el coste y el riesgo incurridos. El razonamiento que lleva a esta propuesta concreta está relacionado con algunas de las teorías generales del crimen en cierta medida aplicables al fraude de la confianza, con independencia de su eventual consideración como delito, al igual que con la teoría integrada conocida como “*el triángulo del fraude*”²¹⁷ de Donald R. Cressey.

216 Where the structural inventory [of social norms] of an organization is stable and reliable, its individual members are more likely to find good reasons to believe that the risk of investing trust in their relationships with other actors of the same organization is relatively low. The way a potential trustee will behave in the future is simply easier to predict under these circumstances than it is where such a ‘world-in-common’ is not in place. Bachmann, R. (Editado por Nooteboom, B. y Six, F.) [(2003)], pp. 61-62 (Traducción del autor)

217 Las personas en las que se confía violan la confianza ajena cuando se perciben en una situación caracterizada por un problema económico que no pueden compartir

- La “*apariencia [personal]*”, según Sztompka, es una de las “*tres bases para determinar la confiabilidad primaria*”²¹⁸. Se puede considerar desproporcionada la importancia relativa que atribuye este autor a la apariencia personal al equipararla, como medio de diagnóstico de la confiabilidad, a la reputación y al rendimiento. ¿Pero quién no ha juzgado alguna vez tranquilizadoras o sospechosas, sin mediar un profundo análisis, ciertas formas de presentarse ante los demás, vestir, hablar o actuar? ¿Quién no ha relacionado alguna vez ciertas características externas, desde la localización del domicilio personal o profesional, pasando por ciertos aspectos materiales y hasta el mayor o menor atractivo físico, como indicativo de algo bueno o viceversa? La cuestión, por tanto, no es si alguna vez, ante la ausencia de más y mejor información con la que triangular la confiabilidad situacional, de forma precipitada se sobreinterpreta la apariencia. El problema aparece realmente si no somos capaces de identificar cuándo se dispara inconscientemente el funcionamiento de este tipo de prejuicios ante algo que puede resultar irrelevante o a lo peor mera impostura, distorsionando nuestra percepción de la realidad o desviando nuestra atención. Tal es así, afirma Sztompka en un tono que más parece

y saben que ese problema puede ser secretamente resuelto violando la posición de confianza económica, y son capaces de aplicar a su propia conducta en dicha situación excusas verbales que les permiten reconciliar el concepto que tienen de sí mismos como personas en las que se confía y como usuarios de los fondos o la propiedad confiada.

Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust, and are able to apply to their own conduct in that situation verbalizations which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property. Cressey, D. R. [(1973)], p. 30 (Traducción del autor)

218 There are three bases on which we determine the primary trustworthiness of targets: reputation, performance, and appearance. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 71 (Traducción del autor)

una justificación que propiamente una advertencia, que “*no ser capaces de predecir la futura conducta de aquellos que son diferentes de nosotros [tan bien como creemos que lo hacemos respecto de los que son como nosotros], nos lleva a reaccionar con sospecha.*”²¹⁹

- El ámbito de la estructura motivacional de *alter*, que considera aspectos menos directamente constatables que los anteriores –o directamente inobservables–, pero no por ello menos importantes:
 - El valor que atribuye *alter* a la continuidad de su relación con *ego* –el “*interés encapsulado*” de Hardin–, “*que es lo mismo que decir, que tú [alter] tienes interés en responder positivamente a mi confianza [de ego]*”²²⁰. Lo cual pone también de manifiesto lo mucho que contribuye a la confiabilidad el estar orientado hacia el futuro²²¹,

219 Not able to predict the future conduct of those who are different from us, we react to such uncertainty with suspicion. Sztompka, P. [2000(2003)], p. 80 (Traducción del autor)

220 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 ti 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)

221 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, ni siquiera 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)

pues sin esta perspectiva²²² el valor de la relación es exclusivamente el atribuido en función del aquí y ahora, prescindiendo del potencial derivado de las interacciones futuras.

- La gravedad del potencial conflicto de intereses entre el propio de *alter* y el de *ego*. Una situación cuya complejidad se ve incrementada por la divergencia que potencialmente puede darse entre la importancia que atribuye *alter* según su criterio al interés de *ego* y la que *ego* realmente considera.
- El interés de *alter* por la formación, preservación o recuperación de una reputación²²³ de confiable, pues no conviene infravalorar la capacidad de esta para conducir la acción hacia el cumplimiento de los acuerdos, evitando así costosas garantías adicionales exigidas para compensar en su caso la insuficiencia de la reputación propia ante un escenario de futuras interacciones con terceros, quienes según en qué situaciones —el caso extremo sería el de las relaciones *guanxi*²²⁴— juegan un pa-

222 Podría conjeturarse entonces que los viejos tenderán, dadas sus expectativas vitales, a no ser confiables. Pero quien piense así, puede estar infravalorando como afecta a nuestro horizonte temporal de referencia el hecho de que proyectemos nuestra vida a través de nuestra descendencia hacia el futuro ... o incluso cuan larga puede llegar a ser la vida eterna.

223 Reputación deseablemente representativa; no vaya a ser que se dé una situación similar a la del caso del Lieutenant General Lord Arthur Scoresby, descrito tan ingeniosamente por Mark Twain.

224 Que no vienen determinadas tanto por la confianza voluntaria como por la dependencia jerárquica, la obligación social y un cierto elemento coercitivo. En una relación *guanxi* lo que se valora, mantiene, gana o pierde es la reputación del que se espera cumpla con sus deberes: la 'cara' (*mianzi*), con una función similar a la de la reputación de confiabilidad en una relación occidental. Otro aspecto de la relación *guanxi* es el aseguramiento del cumplimiento desarrollado por los terceros que observan, examinan, comentan, critican, penalizan o premian, censuran o alaban la evolución de la relación, lo cual alcanza tal nivel de importancia, que podría considerarse que esta

pel protagonista en el desarrollo de una reputación de confiable. Y más, si cabe, en un ámbito acotado con altas barreras de salida como es la organización —especialmente si es elevado el número de personas con las que tanto *ego* como *alter* mantienen una interacción social relevante, lo cual se corresponde con el concepto introducido por Coleman bajo el nombre de “*cierre de redes sociales*”²²⁵—, donde el valor de las reputaciones cotiza continuamente en un ‘mercado’ ávido de información con ‘compradores’ siempre dispuestos a transar con las reputaciones ajenas. A lo que cabe añadir una precisión aportada por Hardin respecto del fenómeno de la reputación, que resulta interesante con independencia de hasta qué punto se esté de acuerdo con ella, 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.*”²²⁶

- También cabe mencionar al hilo de esta enumeración y para finalizarla un aspecto difícilmente categorizable, que quizá esté más cerca de ser una manifestación de la personalidad de *alter* que una consideración estratégica, el cual, según Emma Levine, T. Bradford Bitterly, Maurice E. Schweitzer y Taya R. Cohen, es un “*un rasgo predictor de la confiabilidad de las intenciones y de la conducta*”²²⁷: la “*propensión a la culpa*”, más concre-

es en realidad triádica.

225 [...] closure of social networks [...]. Coleman, J. S. [1990(1994)], p. 277 (Traducción del autor)

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

227 [...] guilt-proneness predicts trustworthiness better than a variety of other personality measures. [...] a trait predictor of trustworthy intentions and behavior [...]. Levine, E., Bitterly, T. B., Schweitzer, M. E. y Cohen, T. R. [(2018)], p. 1 (Traducción del autor)

tamente, la propensión a anticipar el sentimiento de culpa que actúa previniendo el incumplimiento.

Este análisis de las intenciones estratégicas de *alter* reproduce parcialmente la lógica de la “*confianza basada en el conocimiento*” de la predictibilidad del comportamiento ajeno facilitado por la comunicación y la profundización en la relación²²⁸ e inferido de la necesariamente superficial e incompleta interpretación de pautas de actuación y aparentes intereses, motivos y preferencias, y sin requerir necesariamente atribución de buena fe, o dicho de otra manera, con independencia de la benevolencia relacional que *ego* espere de *alter*. El concepto de la confianza basada en el conocimiento, planteado²²⁹ por Shapiro, Sheppard y Cheraskin, desarrollado²³⁰ por Lewicki y Bunker, además²³¹ de por Steve Maguire, Phillips y Hardy, ha

228 [...] una predicción precisa requiere una comprensión que se desarrolla tras repetidas interacciones en relaciones multidimensionales (de forma similar a lo que sucede en la confianza basada en el cálculo) junto con dos factores adicionales: comunicación regular y cortejo [...] dirigido [este último] específicamente al desarrollo de la relación, a aprender más del posible compañero.

[...] accurate prediction requires an understanding that develops over repeated interactions in multidimensional relationships (similar to calculus-based trust) plus two additional factors: regular communication and courtship [...] [the latter] specifically directed at relationship development, at learning more about a possible partner. Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (Editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R.) [(1995)], p. 150 (Traducción del autor)

229 Knowledge-based trust. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. [(1992)], p. 369 (Traducción del autor)

230 [La confianza basada en el conocimiento] está basada en la predictibilidad del comportamiento – un juicio sobre los comportamientos elegidos por el otro con mayor probabilidad. 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 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)

231 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

sido ampliado²³² por Jörg Sydow y Arnold Windeler al añadir estos últimos oportunamente a dicho modelo la consideración del contexto en el que sucede la interacción.

I.2. Las Dimensiones de la Confiabilidad Situacional de *Alter*

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter* se encuentran fuertemente interrelacionadas y no agotan esta multiplicidad de dependencias, pero las ejemplifican: la supeditación de la capacidad efectiva respecto de las circunstancias concretas que caracterizan la situación; la estrecha relación entre la eficacia real de la capacidad por un lado y la sensatez por otro y entre la integridad del carácter y la benevolencia relacional; la influencia moderadora de la benevolencia relacional sobre la intención estratégica; o el potencial para compensar o superar dentro de un orden limitaciones en la capacidad específica gracias a la motivación que puede derivarse de una intensa benevolencia y / o una potente intención estratégica.

aparece cuando quien confía observa un patrón de comportamiento en aquel 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 knowledge –an accurate behavioural model– of the trustee. It [...] does not imply goodwill. Maguire, S., Phillips, N. y Hardy, C. [(2001)], p. 289 (Traducción del autor)

232 [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)

LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL

Ego evalúa el alcance de la confiabilidad situacional de *alter* al efecto de diagnosticar singularmente en qué medida potencialmente confiar ante esta persona y la situación concretas.



También se derivan de este entendimiento de la confiabilidad conclusiones no siempre intuitivas y que permiten prevenir o diagnosticar algún que otro malentendido cotidiano en este ámbito, no por ello necesariamente menor, como el hecho de que, por ejemplo y sin ánimo exhaustivo, cualquiera puede ser considerado suficientemente confiable y por tanto digno de confianza: pero no por derecho propio, es decir, ni por ser quien se es ni por ser su relación con quien ha de confiar la que es; por la misma persona en algunas cuestiones específicas y en otras no; por una misma persona en ciertas cuestiones, pero en distinta medida en función de las circunstancias concretas; ... y ahora sí y quizá en el futuro no y al revés. De tal suerte, 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 –ignorando las circunstancias adversas–, o quien lo hace más allá del riesgo

de fallo de la confianza que realmente puede tolerar – quien ‘se la juega’. Como tampoco confía razonadamente quien no tiene otra opción, ni quien espera que suceda lo que prácticamente no puede ser de otra manera.





II LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL: EL LUGAR DÓNDE LA CONFIANZA RAZONADA DE EGO Y LA PROMESA DE ALTER PUEDEN ENCONTRARSE

*Y el elefante Horton dijo, mientras esperaba en vano
empollando el huevo, del holgazán pájaro Mayzie, que
había prometido cuidar:*

*Yo quería decir lo que he dicho
y he dicho lo que quería decir ...*

*¡Un elefante es fiel
al ciento por cien!²³³*

Theodor Geisel (alias Dr. Seuss) [1940(2004)]

Nos encontramos muy lejos del mundo deónticamente perfecto, donde todo lo obligatorio se cumple y todas las prohibiciones se respetan: un mundo en el cual, ni las promesas de unos, ni la confianza de otros, se verían intencionadamente malogradas. Un mundo en el que prometer y confiar podrían llegar casi a considerarse dos caras de una misma moneda. Pero, ¿cuál es la relación entre ambos en la vida real, en la cual, citando a una ciertamente optimista Hannah Arendt, “*las promesas vinculantes son islas de seguridad [...] en el amenazante mar de la incertidumbre*”²³⁴?

La búsqueda de una respuesta satisfactoria a esta pregunta puede emprenderse profundizando en la naturaleza y las conse-

233 I meant what I said / And I said what I meant ... / An elephant's faithful / One hundred per cent! (Traducción del autor)

234 [...] las promesas vinculantes, cual islas de seguridad [...] en el amenazante mar de la incertidumbre [...].

[...] die bindenden Versprechen, welche wie Inseln der Sicherheit [...] in das drohende Meer des Ungewissen [...]. Arendt, H. [1958(1967)], p. 232 (Traducción del autor)

cuencias de las promesas. Esta cuestión arrastra tras de sí una larga controversia, hasta el punto de que en la literatura se ha consolidado el concepto de la paradoja de prometer. Una de las versiones más reconocibles de la misma es la de Hume, quien, desde su utilitarismo clásico, comienza considerando que resulta “*misterioso e incomprensible*” que el mero hecho de comunicar una intención proporcione a quien promete una razón, motivo u obligación para hacer lo prometido: “[cada nueva promesa] es una de las operaciones más misteriosas e incomprensibles que pueden ser imaginadas [...], en la cual una cierta forma de palabras, junto con una cierta intención, cambia por completo la naturaleza de un objeto externo, e incluso de una naturaleza humana.”²³⁵ Hume parece resignarse, a falta de mejor explicación, a considerar la obligación que genera el prometer como una útil ficción sostenida colectivamente por su positivo efecto sobre la coordinación social; una utilidad que se vería mermada con cada incumplimiento más allá del impacto en el beneficiario de la promesa en cuestión: “no podemos concebir cómo la utilización de una cierta forma de palabras puede causar una diferencia material. Aquí, por lo tanto, fingimos un nuevo acto de la mente, que denominamos la volición de una obligación; y de esta suponemos que depende su moralidad.”²³⁶

John B. Rawls coincide con Hume en subrayar las ventajas sociales de la institución de la promesa:

235 [each new promise] is one of the most mysterious and incomprehensible operations that can possibly be imagined, and may even be compared to transubstantiation, or holy orders [...], where a certain form of words, along with a certain intention, changes entirely the nature of an external object, and even of a human nature. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,3.2.5 p. 788 (Traducción del autor)

236 [...] we cannot readily conceive how the making use of a certain form of words should be able to cause any material difference. Here, therefore, we feign a new act of the mind, which we call the willing an obligation; and on this we suppose the morality to depend. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,3.2.5 p. 788 (Traducción del autor)

*La práctica de prometer existe precisamente con este fin [que ambas partes puedan acceder a los beneficios de su cooperación]; y así mientras que pensamos en las exigencias morales como lazos que nos son impuestos, algunas veces nos los imponemos a nosotros mismos deliberadamente para nuestra ventaja. Por ello, el prometer es un acto realizado con la pública intención de incurrir en una obligación cuya existencia en las circunstancias que concurren promueve nuestros fines. Queremos que esta obligación exista y que sea conocido que existe, y queremos que otros sepan que reconocemos este vínculo y que intentamos someternos a él.*²³⁷

Si bien Rawls, a diferencia de Hume, pone el acento en la obligación que la voluntaria participación en la práctica de prometer conlleva para todos aquellos que se benefician de ella, por delante de consideraciones utilitaristas individuales: “*Implicarse en una práctica, el realizar aquellas acciones especificadas por la práctica, significa seguir las reglas apropiadas*”²³⁸, mientras que “*un caso particular no puede ser una excepción a una regla de una práctica [sino] una precisión o una especificación ampliada de la regla.*”²³⁹. Esta obligación se extiende incluso a aquellos que considerasen incurrir en un incumplimiento que pudiera no ser detectado, pues pese a no socavar la institución en apariencia — ni asumir el riesgo de la censura del beneficiario de la promesa y

237 The practice of promising exists for precisely this purpose [so that both parties can gain from the benefits of their cooperation]; and so while we normally think of moral requirements as bonds laid upon us, they are sometimes deliberately self-imposed for our advantage. Thus, promising is an act done with the public intention of deliberately incurring an obligation the existence of which in the circumstances will further one's ends. We want this obligation to exist and to be known to exist, and we want others to know that we recognize this tie and intend to abide by it. Rawls, J. B. [1971(1999)], p. 305 (Traducción del autor)

238 To engage in a practice, to perform those actions specified by a practice, means to follow the appropriate rules. Rawls, J. B. [(1955)], p. 26 (Traducción del autor)

239 [...] a particular case cannot be an exception to a rule of a practice [but] a qualification or a further specification of the rule. Rawls, J. B. [(1955)], p. 27 (Traducción del autor)

de terceros por ello—, les beneficiaría injustamente. A lo cual Julia Driver añade para mayor precisión, parafraseando a Rawls, respecto del mencionado incumplimiento de las reglas en el contexto de la práctica de las promesas, que “*es injusto, pues los que incumplen las promesas se benefician sin soportar los costes. En el caso de las promesas, esto es cumplir la promesa realizada.*”²⁴⁰ Rawls concluye así, que los que participan en la justa práctica de prometer respetando sus reglas tienen derecho, atendiendo al “*principio de equidad*”²⁴¹, a similar conducta por parte de aquellos que se han beneficiado o se beneficiarán de ella.

Pero no todos los autores suscriben con igual entusiasmo la teoría de la práctica social. Desde su perspectiva contractualista, Thomas M. Scanlon finalmente la considera innecesaria al efecto de que las promesas se perfeccionen y resulten vin-

240 [...] is not fair since the promise-breakers benefit without taking on the costs. In the case of promises, this is keeping the promise that was made. Driver, J. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 193 (Traducción del autor)

241 El principio [de equidad] sostiene que a una persona se le exige que haga su parte atendiendo a las reglas de una institución si dos condiciones se cumplen: primero, la institución es justa (o equitativa), esto es, satisface los dos principios de justicia; y segundo, uno ha aceptado voluntariamente los beneficios del acuerdo o ha obtenido ventaja de las oportunidades que ofrece en beneficio de los propios intereses. La idea principal es, que si un número de personas se incorporan a una mutuamente ventajosa empresa cooperativa de acuerdo con unas reglas, y de esta manera restringen su libertad de la manera necesaria para generar ventajas para todos, aquellos que se han sometido a estas restricciones tienen derecho a una aquiescencia similar por parte de aquellos que se han beneficiado de dicha sumisión. No debemos aprovecharnos del trabajo cooperativo de los demás sin hacer nuestra alícuota parte.

This principle [of fairness] holds that a person is required to do his part as defined by the rules of an institution when two conditions are met: first, the institution is just (or fair), that is, it satisfies the two principles of justice; and second, one has voluntarily accepted the benefits of the arrangement or taken advantage of the opportunities it offers to further one's interests. The main idea is that when a number of persons engage in a mutually advantageous cooperative venture according to rules, and thus restrict their liberty in ways necessary to yield advantages for all, those who have submitted to these restrictions have a right to a similar acquiescence on the part of those who have benefited from their submission. We are not to gain from the cooperative labors of others without doing our fair share. Rawls, J. B. [1971(1999)], p. 96 (Traducción del autor)

culantes: “Yo argumentaré, que el daño de romper una promesa y el daño de hacer una falsa promesa son instancias de una familia general de daños morales que no está relacionada con las prácticas sociales, sino con lo que debemos a otras personas cuando hemos permitido que se formen expectativas sobre nuestra futura conducta.”²⁴² Y aunque, afirma este autor, son diversas las maneras mediante las cuales se puede dar pie a dichas expectativas y con independencia de que ello suceda intencionalmente o no: “Prometer es un caso especial, diferenciado en parte por el tipo de razón que aquel a quien le han prometido tiene para creer que quien ha prometido cumplirá.”²⁴³ Scanlon desarrolla esta idea partiendo de que “un acto es [moralmente] erróneo si su ejecución bajo las presentes circunstancias pudiera ser desautorizada por cualquier conjunto de principios para la regulación general del comportamiento que nadie pudiese razonablemente rechazar como base de un acuerdo general informado y voluntario.”²⁴⁴ Esta definición se articula adoptando la forma concreta del denominado “Principio F”: “un principio de fidelidad que requiere la ejecución [de lo prometido] en vez de la compensación”²⁴⁵, salvo que quien aceptó la promesa exonere a quien la ofreció de su cumplimiento. En el buen entendido, como explica Charles Fried y muchos otros autores antes que

242 I will argue, however, that the wrong of breaking a promise and the wrong of making a lying promise are instances of a more general family of moral wrongs which are concerned not with social practices but rather with what we owe to other people when we have led them to form expectations about our future conduct. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 296 (Traducción del autor)

243 Promising is a special case, distinguished in part by the kind of reason that the promisee has for believing that the promiser will perform. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 306 (Traducción del autor)

244 [...] an act is [morally] wrong if its performance under the circumstances would be disallowed by any set of principles for the general regulation of behavior that no one could reasonably reject as a basis for informed, unforced general agreement. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 153 (Traducción del autor)

245 [...] a principle of fidelity that requires performance rather than compensation [...]. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 304 (Traducción del autor)

él, que “*identificamos como una necesaria condición adicional de la obligación promisorio el que la promesa sea aceptada. La necesidad de la aceptación muestra que la relación moral promisorio es voluntaria por ambas partes.*”²⁴⁶ Scanlon argumenta en consecuencia, que lo que descalifica cualquier violación del Principio F, y por tanto de las promesas, es que nadie puede rechazar razonablemente que se actúe de acuerdo con él en ausencia de “*especiales*” razones que lo justifiquen:

Principio F: Si

- (1) A voluntaria e intencionadamente lleva a B a esperar que A hará X (excepto si B consiente que A no lo haga);*
- (2) A sabe que B quiere asegurarse de ello;*
- (3) A actúa con el objetivo de ofrecer este aseguramiento y tiene buenas razones para pensar que así lo ha hecho;*
- (4) B sabe que A tiene las convicciones y las intenciones anteriormente descritas;*
- (5) A intenta que B sepa esto y sabe que B lo sabe; y*
- (6) B sabe que A tiene este conocimiento e intención; entonces, en ausencia de una especial justificación, A debe hacer X salvo que B consienta que X no se haga.*²⁴⁷

No obstante, los críticos del Principio F, como Margaret Gilbert, argumentan, que aun asumiendo que este fuese válido, explicaría la obligación moral de respetar las promesas reali-

246 [...] we identify as a further necessary condition of promissory obligation that the promise be accepted. The need for acceptance shows the moral relation of promising to be voluntary on both sides. Fried, C. [1981(2015)], p. 43 (Traducción del autor)

247 Principle F: If (1) A voluntarily and intentionally leads B to expect that A will do X (unless B consents to A's not doing so); (2) A knows that B wants to be assured of this; (3) A acts with the aim of providing this assurance, and has good reason to believe that he or she has done so; (4) B knows that A has the beliefs and intentions just described; (5) A intends for B to know this, and knows that B does know it; and (6) B knows that A has this knowledge and intent; then, in the absence of special justification, A must do X unless B consents to X not being done. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 304 (Traducción del autor)

zadas con carácter general, pero “*no la existencia de derechos específicos de aquellos que aceptan las promesas*”.²⁴⁸

Frente al menor o mayor escepticismo respecto del origen de la práctica de prometer o de su capacidad para generar obligaciones en los que prometen a favor de quienes aceptan las promesas, cabe también una propuesta de máximos, como la de Harold A. Prichard, quien, no sin dejar entrever cierta duda, considera como una verdad a priori, que la mera identificación de algo como una promesa obliga incondicionalmente: “*Una vez se denomina un acto como una promesa, todas las preguntas sobre si hay una obligación de hacerlo parecen haber desaparecido.*”²⁴⁹ La promesa compromete así a aquel cuya promesa ha sido aceptada en los términos estipulados y de forma no condicionada a pasadas ni a futuras acciones por parte de quien la acepta – a diferencia de lo que sucede en los acuerdos, en los cuales existe un *quid pro quo* y una interdependencia en forma de mutua condicionalidad. Consecuentemente, la promesa confiere a su beneficiario los derechos de exigencia de su cumplimiento y de exoneración. Cuestión diferente es, si el cumplimiento de la promesa es incondicional en el sentido de que no pueda verse expuesta a otras circunstancias ajenas a la voluntad de quien ha prometido.

En nuestra aproximación al acto de prometer, no entramos a valorar la capacidad real y verdadera intención de cumplir por parte de quien promete, pues tan cierto es que ambas condicionarán la probabilidad del cumplimiento como que desde la perspectiva de quien acepta la promesa, razonablemente in-

248 Scanlon's principle is not equipped, in and of itself, to account for promisees' rights and the correlative directed obligations of promisors. Gilbert, M. (Editado por Gilbert, M.) [(2014)], p. 293 (Traducción del autor)

249 Once call some act a promise, and all question of whether there is an obligation to do it seems to have vanished. Prichard, H. A. [(1968)], p. 198 (Traducción del autor)

formado y de buena fe, no variará el derecho adquirido frente a quien promete. Un aspecto debatido y relacionado con los derechos que prometer puede crear, pero cuya consideración nos desviaría de nuestro análisis, es si también los confiere a los potenciales indirectos beneficiarios de la realización de lo prometido y en su caso, cuáles serían – como cuando yo te prometo a ti que haré algo por ella e incumplo: ¿tiene ella derecho a reclamármelo a mí, suponiendo que esté informada de esta circunstancia, o solo puede hacerlo a ti?

II.1. ¿Obligan Incondicionalmente las Promesas?

Tras esta breve recapitulación introductoria de los antecedentes sobre el tema en la literatura, comenzamos por la primera cuestión suscitada en un inicio y, más concretamente, por la relacionada con la obligación que puede suponer prometer –comprometerse a algo con alguien– de forma voluntaria e incondicional, una vez la promesa ha sido de algún modo aceptada por el beneficiario de esta. Aceptación, que completa o perfecciona la promesa diferenciándola de lo que de otra manera no pasaría de ser una mera declaración de intenciones u ofrecimiento genérico, a modo de regalo que se ofrece y no pasa de ser un remedo de tal en tanto no es aceptado.

Desde una perspectiva basada en la confluencia de voluntades, autores como Gilbert argumentan, que prometer requiere un voluntario “*compromiso conjunto*”²⁵⁰ para alcanzar un objetivo

250 Los compromisos conjuntos son siempre compromisos de “actuar como un solo cuerpo” de una forma específica, interpretando “actuar” en un sentido amplio. Consiguientemente las personas pueden comprometerse conjuntamente a aceptar un objetivo como un cuerpo, intentar como un cuerpo, creer como un cuerpo una cierta proposición, etc.

Joint commitments are always commitments to “act as a body” in a specified way, where “acting” is taken in a broad sense. Thus people may jointly commit to deciding

común, por parte de quien promete y de quien acepta la promesa, y que haría responsable a cada uno de ellos de cualquier incumplimiento frente a todas las partes – esta precisión puede parecer obvia, pero responde al hecho de que un compromiso conjunto puede ser contraído por más de dos personas. Otra característica del compromiso conjunto es que, según esta autora, no puede ser rescindido en condiciones normales²⁵¹ unilateralmente por cualquiera de las partes. Como consecuencia del compromiso conjunto existente, que no es una mera agregación de los individuales, sino un único compromiso adquirido por varias personas, concurren en la promesa dos distintas obligaciones en un único acto:

*Esta perspectiva [de sujeto plural] [basada en el compromiso conjunto] permite la posibilidad de que alguien que promete tenga dos obligaciones diferenciadas como resultado de la promesa: tiene una obligación de compromiso conjunto de cumplir la promesa, y también está obligado moralmente a cumplirla considerando el contenido y las circunstancias de la promesa. Solo la primera de estas dos obligaciones es compartida por todos los que prometen, independientemente del contenido y las circunstancias de la promesa.*²⁵²

as a body, to accepting a certain goal as a body, to intending as a body, to believing as a body a certain proposition, and so on. Gilbert, M. (Editado por Gilbert, M.) [(2014)], p. 41 (Traducción del autor)

251 Un compromiso conjunto no puede ser rescindido por ninguna de las partes unilateralmente, sino por todas las partes juntas. En algunos casos puede haber acuerdos especiales de fondo o preliminares explícitos, que permitan una rescisión unilateral. La situación descrita aquí es la situación “por defecto”.

A joint commitment is not rescindable by any one party unilaterally, but only by the parties together. Again, in some cases there may be special background understandings or explicit preliminaries that allow, in effect, for unilateral rescindability. The situation described here is the “default” situation. Gilbert, M. (Editado por Gilbert, M.) [(2014)], p. 40 (Traducción del autor)

252 This [plural subject] account [based on joint commitment] allows therefore for the possibility that a given promisor has two distinct kinds of obligation as a result of his promise: he has an obligation of joint commitment to fulfil the promise [irrespective

Asumiendo la lógica del compromiso conjunto puede establecerse como criterio, que una promesa perfecta y plenamente vinculante es solo aquella en la que concurren las dos obligaciones mencionadas. Lo cual ayuda a explicar las lógicas reservas respecto del compromiso derivado de la promesa de un acto inmoral o de una promesa obtenida bajo coacción, en las cuales el segundo tipo de obligación que es de naturaleza moral, además de estar supeditado a las circunstancias bajo las cuales se promete, es más que cuestionable. Quizá no resulte sencillo anticipar como condicionará a *alter* en una situación determinada el hecho de que su promesa sea inmoral, pero cabe esperar que se sienta mucho más obligado por una promesa moral, que por una que no lo es. Y que al no serlo le debiera conducir moralmente a reconsiderar su cumplimiento – aunque no se trate, por ejemplo, del caso extremo de una *vendetta*.

Habiendo precisado las obligaciones que concurren en una aceptada promesa moral cuando es resultado de un compromiso conjunto, cabe considerar el impacto sobre la expectativa de su cumplimiento inicialmente incondicional, derivado de un cambio tal en las circunstancias llegado el momento de su materialización, que objetivamente lo hiciesen parcial o totalmente imposible. Si se asume la posibilidad de tal eventualidad, la del imprevisto cumplimiento condicional que no opcional, se puede llegar a entender la primera de las dos obligaciones antes mencionadas como unilateralmente rescindible en función de la situación vigente en el momento del vencimiento y en contra de lo que el compromiso conjunto establece. Autores como Driver afirman frente a esta disyuntiva, que las “*obligaciones que*

of the content and circumstances of the promise], and he is morally required to fulfil it given its content and circumstances. Only the first of these kinds, of course, is such that every promisor has an obligation of that kind, irrespective of the content and circumstances of the promise. Gilbert, M. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 102 (Traducción del autor)

*generan las promesas son pro tanto*²⁵³, lo cual equivale a decir, tanto como sea posible, en caso de que su pleno cumplimiento no resulte viable. Si bien, una vez abiertos a este escenario, no son pocas las dudas que se plantean, como, por ejemplo, y sin ánimo exhaustivo:

- ¿Cómo sabrá quién acepta la promesa que esta se ofrece condicionalmente o *pro tanto*? ¿Quién promete ha de precisarlo o puede considerarse evidente?
- ¿Significa esto, que si resulta una mayor utilidad general –o conveniencia personal– como resultado neto de incumplir la promesa, frente a la alternativa de cumplirla, se justifica su incumplimiento total o parcial? Algo con lo que está de acuerdo y sin ningún empacho el pragmático político y filósofo, Marco Tulio Cicerón, al escribir, que “*tampoco hay que guardar las promesas [...] en caso de que te causen más daño a ti que beneficio a aquel al que lo prometiste*”²⁵⁴, pues “*hacer promesas, atenerse a los acuerdos y devolver los depósitos se convierten en no honorables si se trastoca su utilidad*”²⁵⁵ debido a un cambio en las circunstancias.
- ¿Cómo se garantiza que quien ha prometido no desiste prematura e interesadamente en el intento de cumplir o sin alcanzar el límite de lo posible en el cumplimiento a criterio del beneficiario de la promesa?
- Considerando que el derecho de quien acepta la promesa persiste hasta el cumplimiento de esta o la exoneración, ¿ha

253 [...] obligations that promises give rise to are *pro tanto*. Driver, J. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 195 (Traducción del autor)

254 Cicerón, *Los Deberes* [44aC(2014)], Libro I, 32

255 Cicerón, *Los Deberes* [44aC(2014)], Libro III, 95

de conformarse quien aceptó la promesa con la compensación en relación con la parte del compromiso incumplido por ser considerado unilateralmente imposible a criterio de quien prometió y, eventualmente, en desacuerdo con el primero?

Y todo ello considerando, que, en la práctica y dejando a un lado eventuales medios extraordinarios de presión, tiene más peso la posición que mantenga respecto del cumplimiento quien prometió, que no las convicciones que sobre esta misma cuestión mantenga quien aceptó la promesa.

Driver, evitando entrar en la cuestión de si el diagnóstico de la imposibilidad del cumplimiento total o parcial se ha de producir o no de mutuo acuerdo, plantea frente al sobrevenido incumplimiento subjetivamente inevitable de la promesa, “*la exigencia de hacer algo relevante que uno sí pueda hacer y sentirse mal por no ser capaz de cumplir con la obligación aún pendiente.*”²⁵⁶ Y aun suponiendo, por improbable que parezca, que esto pudiera parecerle al beneficiario de la promesa el principio de una solución razonable, persisten, entre otros, los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo prevenir –o reaccionar al descubrir– un incumplimiento prospectivo de la promesa consecuencia de requisitos de cumplimiento notablemente difíciles, sino imposibles, conocidos por quien prometió al hacerlo y desconocidos por quién en su momento la aceptó?
- ¿Cómo se evita, considerando que la capacidad de prometer está sujeta a limitaciones, que quien promete genere pos-

256 [...] a requirement to do something relevant that one *can* do, and to feel bad about not being able to fulfil the obligation that one still has. Driver, J. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 186 (Traducción del autor)

teriormente y a su conveniencia una situación en la cual el incumplimiento resulte inevitable? Considérese, que incluso el perfecto kantiano tendría dificultades manifiestas a la hora de asegurar el cumplimiento de lo prometido en caso de darse un insuperable conflicto de imperativos categóricos²⁵⁷.

En el buen entendido, de que, por una cuestión de elemental integridad, no se debieran ni ofrecer ni aceptar promesas imposibles o, mejor dicho, sabiendo que lo son. Pese a lo cual, no resulta esta situación tan inusual como pudiera parecer: ¿cuántas promesas improbables y votos imposibles se pronuncian –desatendiendo la tercera máxima délfica²⁵⁸– y además se aceptan sin reservas? A la postre, tan viciada se encuentra una promesa que se ofrece sin capacidad o intención de cumplirla, aunque quien promete no sea o no quiera ser consciente de ello, como la que se acepta sabiendo que concurre alguna de estas circunstancias, y ello pese a la razón formal que asistiría al beneficiario de la promesa para exigir el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Todas las anteriores consideraciones nos devuelven a la cuestión que tratábamos de aclarar respecto de la naturaleza de las promesas y sobre sus consecuencias en términos de derechos y obligaciones para ambas partes. Y lamentablemente en vez de con una respuesta, acabamos con más preguntas que con las que empezamos, pero al menos se apunta algo más que una fundamentada intuición, pues aunque el devenir de una promesa moral está sujeto a circunstancias imprevisibles –¿qué no lo está en esta vida?– y ha de entenderse *pro tanto*, en

257 Un discípulo de Kant, reconociendo que los demás han de ser tratados como fines en sí mismos y no como medios para sus propios fines, si prometiese consideraría el cumplimiento de las promesas como un imperativo categórico con independencia de sus deseos, las consecuencias o la acción ajena. Aunque estaría por ver el impacto que tendría sobre el eficaz cumplimiento de este deber un conflicto de prioridades con otros deberes ...

258 ΕΓΓΥΑ, ΠΑΡΑΔΑΤΗ. Se recomienda el análisis interpretativo de Wilkins, E. G. [(1927)]

condiciones normales su cumplimiento depende principalmente de: la competencia de quien promete para cumplir lo prometido, de la integridad de su carácter, de su benevolencia relacional hacia quien acepta la promesa, de aquello que es prometido, de las circunstancias concretas concurrentes, imprevisibles o no, y de la intención estratégica de quien promete. En resumen, de la confiabilidad situacional de quien promete. Lo cual invita a aceptar las promesas también razonadamente.

II.2. Implicaciones del Consentimiento por parte de *Alter* de la Confianza Razonada de *Ego*

Los intentos de vincular la confianza interpersonal y las promesas no son infrecuentes en la literatura. Resulta característica en este contexto la equiparación entre ambas incorporada en la definición de la confianza de Rotter –“*La confianza interpersonal se define aquí como la expectativa de alguien o de un grupo de que la palabra, promesa, afirmación verbal o escrita de otra persona resulte fiable.*”²⁵⁹– o la identificación del cumplimiento de las promesas como condición para la confianza, planteada por Butler jr., ya mencionada anteriormente. Otros autores, argumentando desde la configuración de las promesas, mantienen que su aceptación requiere o incluso genera confianza en quien la acepta, como sostienen, por ejemplo, respectivamente, Nagenborg –“*quien acepta una promesa,*

259 Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon. Rotter, J. B. [(1967)], p. 651 (Traducción del autor)

*necesita confiar en la persona que ha prometido*²⁶⁰— y Baier: “[Las promesas] no solo generan obligaciones porque quien se compromete así lo quiere, también crean confianza, dado que quien confía así lo quiere.”²⁶¹

Por nuestra parte, una vez expuesto lo que podemos esperar de una promesa de *alter* ante una situación concreta, y habiendo llegado a la conclusión de que la mejor forma de evaluar la correspondiente expectativa de cumplimiento es en base a la confiabilidad situacional de quien promete, resulta necesario incidir llegados a este punto en algunas de las características de la confianza razonada que resultan de especial relevancia en el contexto de la relación que le presuponemos con la correspondiente promesa *pro tanto* de *alter*: este ha de ser una persona informada de la confianza razonada que en él se deposita y ha de aceptar dicha confianza de forma expresa o consintiéndola—como alternativa al rechazo expreso de la misma—, y ha de disfrutar de suficiente autonomía cara al desarrollo o no del correspondiente objetivo.

Partiendo de las premisas anteriores, la relación entre la confianza razonada de *ego* en *alter* y la promesa *pro tanto* de *alter* a *ego*, se configura, tal y como se indica en el siguiente esquema, en dos pasos sucesivos que incorporan tanto el ofrecimiento de la confianza y de la promesa como las consiguientes aceptaciones por *alter* y *ego*, respectivamente.

260 Wer ein Versprechen annimmt, muss auf die Person, welche das Versprechen gibt, in dem soeben dargestellten Sinne vertrauen [...]. Nagenborg, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], p. 157 (Traducción del autor)

261 [Versprechen] schaffen nicht nur Verpflichtungen, weil der, der sich verpflichtet, es so will, sie schaffen auch Vertrauen, weil der Vertrauende es so will. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 60 (Traducción del autor)

RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA RAZONADA DE EGO Y LA PROMESA DE ALTER

La Confianza Razonada de *Ego* y la Promesa de *Alter* se perfeccionan en una secuencia de dos pasos que la suficiente Confiabilidad Situacional de *Alter* hace posible.

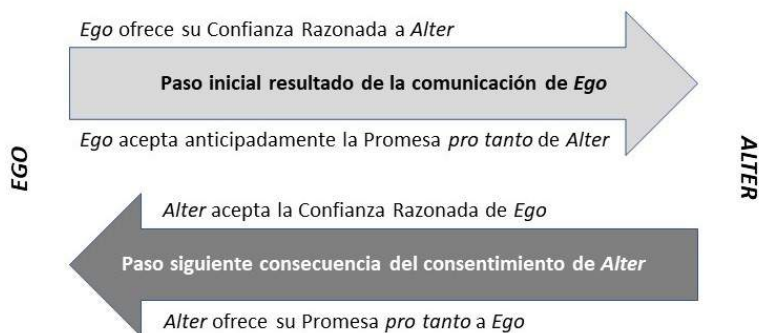


Diagrama 2

La particularidad más notable de la propuesta que este modelo refleja radica en identificar que *ego*, cuando ofrece a *alter* su confianza razonada en función de la positiva evaluación de la confiabilidad de este último, también le está anticipando en este mismo acto la aceptación de la promesa *pro tanto* que *alter* le ofrecerá, en su caso, si consiente –no rechaza– aceptar la confianza de *ego*. La idea de que la aceptación de la promesa no ha de ser expresa bastando el consentimiento, ya está recogida en la literatura, pues autores como David Owens insisten en que “*puesto que una promesa se considera un beneficio, el silencio de quien la recibe se toma por consentimiento.*”²⁶² El aspecto novedoso de nuestra propuesta es considerar, que la promesa es preaceptada por *ego*, antes de que *alter* se la ofrezca junto a la aceptación de la confianza razonada de *ego*. Aunque si lo analizamos detenidamente no resulta tan sorprendente,

262 [...] and because a promise is normally regarded as a benefit, the promisee's silence is usually taken as consent. Owens, D. [(2006)], p. 72 (Traducción del autor)

pues la positiva valoración que hace *ego* de la confiabilidad situacional de *alter* permite que sucedan simultáneamente ambas cosas: que *ego* ofrezca su confianza razonada para su eventual consentimiento por *alter* y le anticipe la aceptación de su promesa *pro tanto*, siempre que *alter* finalmente no rechace la confianza razonada.

Para finalizar precisaremos, que la “*Perspectiva de la Confianza de las obligaciones promisorias*”, que plantean Daniel Friedrich y Nicholas Southwood, “*según la cual hacer una promesa implica invitar a otra persona a confiar que uno hará algo*”²⁶³, si bien se aproxima a la esencia de la cuestión, falla al no identificar la secuencia correcta de acontecimientos. Dado que ofrecer una promesa sin mediar previamente la confianza razonada de *ego* será en el mejor de los casos, no tanto una invitación a confiar en quien promete, sino a evaluar su confiabilidad. Otro modo, un tanto tangencial pero no por ello menos eficaz, de cuestionar la propuesta de estos autores es el de Stephen Darwall: “*Una forma de ver la diferencia entre prometer e invitar a confiar es reconocer, que pese a que los que aceptan promesas frecuentemente creen a los que las hacen, alguien podría aceptar una promesa sin confiar [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.*”²⁶⁴

263 [...] “Trust View” of promissory obligation, according to which making a promise involves inviting another individual to trust one to do something. Friedrich, D. y Southwood, N. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 277 (Traducción del autor)

264 One way of seeing the difference between promising and the issuing of an invitation to trust is to notice that despite the fact that promisees 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)

Concluimos de esta forma que, para un *alter* suficientemente confiable, no rechazar la confianza razonada ajena que en él se deposita en relación con la consecución de un objetivo posible y moral equivale a todos los efectos a realizar una promesa *pro tanto* preceptada por *ego*. Este último habrá adquirido así el derecho a ver su confianza razonada satisfecha, o lo que es lo mismo, la correspondiente promesa *pro tanto* de *alter* cumplida.





III LA EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD SITUACIONAL

*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.*²⁶⁵
Russel Hardin [2002(2004)], p. 200

La aspiracionalmente –“*subjétivamente*”²⁶⁶ según Herbert A. Simon– racional e integrada evaluación de las dimensiones de la confiabilidad situacional de *alter* exige un análisis estratégico tan preciso en la observación del detalle, a tenor de la información disponible en cada momento, como en la valoración del conjunto. Esta evaluación alimenta en *ego* la medida de la subjetiva expectativa²⁶⁷ –pronóstico, entendido como “*evaluación de probabilidades*”²⁶⁸, y preferencia– respecto de la eficaz moral y bienintencionada acción de *alter* en el contexto de una

265 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)

266 Entonces una decisión puede ser denominada [...] “subjétivamente” racional si maximiza el resultado en base al conocimiento disponible por el sujeto.
Then a decision may be called [...] “subjectively” rational if it maximizes attainment relative to the actual knowledge of the subject. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 85 (Traducción del autor)

267 Las expectativas son los significados que los agentes atribuyen a ellos mismos y a otros a medida que realicen elecciones respecto de qué acciones y reacciones resultan racionalmente eficaces y emocional y moralmente apropiadas.
Expectations are the meanings actors attribute to themselves and others as they make choices about which actions and reactions are rationally effective and emotionally and morally appropriate. Barber, B. [(1983)], p. 9 (Traducción del autor)

268 [...] every prevision – that is, every evaluation of probability [...]. Finetti, B. [1970(2017)], p. 427 (Traducción del autor)

determinada situación. Teniendo presente, como ya ha sido expuesto, que la evaluación de la confiabilidad situacional en el contexto de la relación diádica intra-organizacional concluye con el diagnóstico de en qué medida confiar ante una persona y situación concretas, sin requerir para su culminación de la decisión ni del propio acto de confiar.

Dicho análisis está en las antípodas del dar por supuesto, descontando de forma irreflexiva o llevados por la costumbre, que la incertidumbre es asumible, tal y como solemos hacerlo al hablar coloquialmente de confiar, cuando en realidad tratamos de expresar algo mucho más básico y próximo al fiarse de, por ejemplo: una elemental presunción de verdad en la comunicación, el significado de las palabras de uso común, la validez del calendario, la aceptación de nuestra moneda habitual como medio de cambio, la llegada –que no necesariamente la puntualidad– de un medio de transporte público a su destino, recibir el cambio sobrante cuando pagamos, la aplicabilidad de las normas de tráfico locales, la potabilidad del agua corriente, ... o que no sufriremos ningún daño si nos quedamos dormidos en el avión rodeados de perfectos desconocidos. Un fiarse de fondo, que prácticamente reconvierte la rutina en garantía, remitiendo a la incuestionada continuidad atribuida a la estructura y vigencia de nuestro entorno cotidiano, y que se proyecta implícitamente en el alcance y la eficacia esperados de nuestra acción en él mismo. Un fiarse que, en palabras de Carlos Pereda, “*en la mayoría de las situaciones resulta lo suficientemente firme para no vivir pasmados*”²⁶⁹, evitando así quedar prácticamente paralizados en un estado a mitad de camino entre el pánico y el sobreanálisis. Una reacción que, trasladada al ámbito sociológico, es caracterizada por Endress como “*pre-reflexiva*”²⁷⁰, una

269 Pereda, C. [(2009)], p. 25

270 Uno no puede decidirse por la confianza tácitamente activa, por este núcleo del

“*confianza tácita e implícitamente activa*”²⁷¹ presente también en nuestra relación con los demás, aunque su alcance sea difuso, en contraposición directa con la confianza que este autor describe como verbalizada, explícita y por tanto “*reflexiva*”. Un fiarse, en definitiva, cuya existencia y diferente naturaleza se pone irremediabilmente de manifiesto cuando falla, pues, como apunta Niklas Luhmann, entonces “*se reacciona con decepción atribuyendo la causa a factores externos. Mientras que si la que resulta fallida es la confianza, se considerará la atribución de la causa a factores internos y finalmente se lamentará la confiada decisión.*”²⁷²

Tampoco debe consistir la valoración de la confiabilidad situacional de *alter* por parte de *ego* en el resultado principal de predisposiciones, preferencias o deseos, pese a que ninguno de los anteriores aspectos resulta completamente ajeno a este proceso. Y hay que advertir también en este contexto contra una de las manifestaciones de la moderna trampa de la comodidad a la que nos empuja la rutina y la tendencia a con-

fenómeno de la confianza. No se puede uno comportar reflexivamente respecto de este, puesto que sirve de condición constitutiva de las relaciones humanas en el mundo.

Für dieses Vertrauen, diesen Kern des Vertrauenphänomens kann man sich nicht entscheiden. Man kann sich zu ihm nicht reflexiv verhalten, weil er als Konstitutionsbedingung das menschliche Weltverhältniss ausmacht. Endress, M. (Editado por Maring, M.) [(2010)], pp. 101-102 (Traducción del autor)

271 Por ello diferencio yo exactamente en este sentido entre la confianza tácitamente activa y pragmáticamente eficaz de un lado, y el aseguramiento cognitivo de poder confiar en el otro – o lo que es lo mismo, entre la confianza implícitamente activa y la reflexiva. In genau diesem Sinne unterscheide ich deshalb zwischen dem unthematisch mitlaufenden, pragmatisch wirksamen Vertrauen auf der einen Seite und der kognitiven Vergewisserung Vertrauen zu können auf der anderen Seite – also zwischen fungierendem Vertrauen und reflexivem Vertrauen. Endress, M. [(2008)], p. 7 (Traducción del autor)

272 Im Falle der Zuversicht reagiert man auf Enttäuschung, indem man sie den äusseren Umständen zuschreibt. Im Falle des Vertrauens wird man die Zuschreibung interner Faktoren in Betracht ziehen müssen und schliesslich die vertrauensvolle Wahl bereuen. Luhmann, N. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 148 (Traducción del autor)

fundir la eficiencia con la superficialidad en el juicio, pues si en el proceso de evaluación de la confiabilidad situacional no intentamos conscientemente mitigar la distorsión atribuible a nuestras emociones –incluida la vulnerabilidad emocional debida a situaciones de alto estrés o ansiedad– y a las excesivas simplificaciones que también propicia la pereza mental, las consecuencias no deseadas, en su caso, no se derivarán de un fallo inevitable de la confianza depositada, sino de una personalísima combinación de ignorancia supina y descuido²⁷³. Por no hablar del valor de las potenciales oportunidades perdidas en el caso de haber infravalorado la confiabilidad del otro por estas mismas causas.

El elemento de pronóstico subjetivo o personal –por *ego* para *ego*– presente en la evaluación de la confiabilidad situacional se sitúa, según el caso, en el continuo entre dos distintos tipos de proceso de toma de decisiones. En un extremo tenemos un formato asimilable en esencia a la resolución de un problema de optimización con restricciones basado tanto en aquello que sabemos o creemos²⁷⁴ cierto o probable, como en presunciones retrospectivas y prospectivas sobre aspectos parcialmente desconocidos. En el otro extremo encontramos lo que Gary Klein denomina “*estrategia de toma de decisiones basada en el recono-*

273 También necesitamos un foco, esfuerzo y precaución adicionales para reflexionar sobre los hechos, especialmente cuando se desvían de lo esperado.

274 [...] 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 opinion influences the trustor beliefs). Castelfranchi, C. y Falcone, R. [(2010)], p. 307 (Traducción del autor)

*cimiento de patrones*²⁷⁵, fundamentada en la rápida aplicación del mejor adaptado de ellos a la más completa y correcta narrativa disponible respecto de una situación en cada momento. El recurso a la identificación del patrón más adecuado entre los muchos acumulados como resultado de la experiencia, el aprendizaje acumulado, el recurso a los atajos heurísticos, que más adelante comentaremos, las rutinas o las normas, sucedería con mayor frecuencia cuanto menor fuese el tiempo disponible para la toma de decisiones ante una situación determinada; como si de la intuición experta en el contexto del juego del ajedrez se tratase. Klein aporta adicionalmente una esclarecedora diferencia en este contexto entre la intuición y la percepción²⁷⁶, en el sentido de que “*la ‘intuición’ es la utilización de patrones ya aprendidos, mientras que la ‘percepción’ consiste en el descubrimiento [accidental]*²⁷⁷ *de nuevos patrones.*”²⁷⁸ Esta última consideración parece adaptarse bien a la idea de que cuando los problemas alcanzan un nivel de complejidad significativo, una estrategia a considerar es equilibrar la búsqueda de una solución desde la teoría con la secuencia más rápida posible de experimentos, a modo de ensayos de prueba y error, a pequeña escala y con riesgo limitado.

275 [...] recognition-primed decision strategy [...]. Klein, G. [2013(2015)], p. 26 (Traducción del autor)

276 La magia de las percepciones se deriva de la fuerza para identificar conexiones, coincidencias y curiosidades, de la fuerza para detectar contradicciones; y de la fuerza de la creatividad desencadenada por la desesperación.

The magic of insights stems from the force for noticing connections, coincidences, and curiosities; the force for detecting contradictions; and the force for creativity unleashed by desperation. Klein, G. [2013(2015)], p. 249 (Traducción del autor)

277 [...] las percepciones son accidentales.

[...] insights are accidental. Klein, G. [2013(2015)], p. 217 (Traducción del autor)

278 *Intuition* is the use of patterns they’ve learned, whereas *insight* is the discovery of new patterns. Klein, G. [2013(2015)], p. 27 (Traducción del autor)

Hardin explica como la evaluación de la confiabilidad se podría basar en una teoría para la toma de decisiones, que se corresponde con la de un “*bayesianismo*²⁷⁹ *del sentido común, puede que con un bayesianismo instintivo*”²⁸⁰. Mientras que Kramer describe este proceso de valoración como el propio de “*bayesianos intuitivos cuyas inferencias se actualizan en base a la experiencia previa*”²⁸¹, lo cual caracteriza a la figura que este autor denomina como “*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 el establecimiento de las condiciones bajo las cuales esta resultará previsiblemente 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 conducta 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

279 Una consecuencia no deseada de esta situación, que el propio Hardin trata en su obra, es la desventaja en la que se encontrarían las personas que desde su más temprana edad hubiesen estado expuestas a un entorno personal poco confiable, en tanto que su inicial experiencia, hasta verse lentamente reequilibrada respecto del nivel medio y corregida, los llevaría a confiar menos de lo apropiado con la consiguiente pérdida de oportunidades.

280 Ich werde von der Annahme ausgehen, dass diese Entscheidungstheorie mehr oder weniger einem Bayesianismus des gesunden Menschenverstands entspricht, vielleicht einem instinktiven Bayesianismus. Hardin, R. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) [(2001)], p. 299 (Traducción del autor)

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

*sociales confiables y no confiables, podremos transar 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 conductas dirigidas a provocar una conducta confiable en los demás y con independencia de sus intenciones o motivos previos. Las personas pueden utilizar su propia conducta, por ejemplo, para animar y recompensar la conducta confiable de los demás. También pueden utilizar sus propias conductas para lanzar un mensaje que ponga de manifiesto su rechazo a ser explotados.*²⁸²

Sirva para cerrar este apartado la descripción que realiza Bruno de Finetti respecto del proceso de evaluación de probabilidades que caracteriza al pronóstico, y que aplica sin reservas a la evaluación de la confiabilidad ajena:

*[...] la evaluación de probabilidades que una persona puede llegar a hacer o verse obligado a hacer para ordenar sus ideas sobre lo que puede ocurrir y escoger sabiamente cualquier decisión que tenga que adoptar [...].*²⁸³

282 According to this [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 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 which 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)

283 [...] evaluating probabilities that a person might be led or compelled to make in order to sort out his ideas about what might occur, and to choose wisely any decision that has

*Lo que es ‘razonable’ [en el proceso de atribución de probabilidades] depende no solo de si y en qué medida una u otra circunstancia influyen en un fenómeno, sino también en cómo tiene lugar dicha influencia [en cada caso en particular].*²⁸⁴

La importancia de la precisión en la evaluación de la confiabilidad del otro resulta crítica a la hora de confiar razonadamente, pues contribuye tanto a prevenir el error por defecto que lleva a la oportunidad perdida como el error por exceso que nos expone innecesaria y quizá intolerablemente a la confianza fallida.

Una variante del proceso de evaluación de la confiabilidad situacional, que fundamentalmente solo en apariencia difiere de lo antes descrito, es el que se observa en la interacción de los integrantes, prácticamente desconocidos entre sí, de grupos o proyectos temporales con distintas y complementarias funciones y habilidades, y en los cuales se identifican comportamientos basados en la confianza sin motivo aparente. Debra Meyerson, Karl E. Weick y Kramer precisan que, entre las características potencialmente relevantes para la presunción de confiabilidad bajo estas circunstancias concretas, se cuentan las siguientes²⁸⁵:

to be made [...]. Finetti, B. [1970(2017)], p. 168 (Traducción del autor)

284 What is ‘reasonable’ depends not only on whether and to what extent this or that circumstance influences the phenomenon, but also on how it has an influence. Finetti, B. [1970(2017)], p. 174 (Traducción del autor)

285 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)

los miembros son seleccionados por un organizador; estos 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 inflexible y la responsabilidad de su desarrollo es individual – la división del trabajo es clara. En una situación extrema como esta, 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 característicamente familiares: la importancia del proceso de selección llevado a cabo por el organizador para asegurar en los miembros del equipo la competencia apropiada al propósito del proyecto y adecuada a las circunstancias bajo las cuales este se desarrollará; el papel de la reputación del organizador y de los miembros del equipo como elemento de alineación de las respectivas intenciones estratégicas; el hecho de que el éxito común esté más condicionado por las contribuciones asignadas y esperadas de los respectivos e interdependientes roles profesionales que por las personalidades o las relaciones individuales; el respeto de estándares y normas básicas compartidas; y el impacto en caso de fracaso que probablemente supera en términos absolutos, a nivel individual y en conjunto, los beneficios esperados del éxito. Todo lo cual se manifiesta, como ya se ha apuntado, bajo la forma de una cierta ilusión de control y exceso de confianza en uno mismo y en los demás a lo cual contribuyen notablemente hechos tales como: el haber podido elegir libremente participar en el proyecto – y más aún cuantas más hayan sido las alternativas entre las cuales se haya podido elegir este; el grado de implicación personal; una trayectoria previa de éxitos en proyectos similares; la familiaridad percibida de la situación; la

abundante información disponible al respecto; e –irónicamente– la presencia de una insuficiente capacidad para asumir las limitaciones cognitivas propias y para aprender rápidamente de los errores, analizándolos en vez de negándolos.

*[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 les 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 utilizando 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.*²⁸⁶

A lo anterior se añade la presencia de mecanismos psicológicos ilusorios²⁸⁷ en el grupo que alimentan el optimismo y el exceso

286 [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)

287 [...] sustituiremos los términos *error* y *sesgo* por uno más amplio, *ilusión*. Hay diversas razones para este cambio en la terminología. El *error* y el *sesgo* implican fallos y distorsiones a corto plazo, respectivamente, que pueden ser causadas por una observación descuidada u otras negligencias temporales. Por el contrario, la *ilusión* implica por lo general un patrón más duradero de error, sesgo o de ambos que adopta una particular dirección o forma.

[...] we exchange the terms *error* and *bias* for a broader term, *illusion*. There are several

injustificado de confianza en los demás y si cabe en mayor medida en uno mismo²⁸⁸ –perspectivas sistemáticamente positivas

reasons for this change in terminology. *Error* and *bias* imply short-term mistakes and distortion, respectively, that might be caused by careless oversight or other temporary negligences. *Illusion*, in contrast, implies a more general, enduring pattern of error, bias, or both that assumes a particular direction or shape. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], p. 196 (Traducción del autor)

288 [...] la concepción tradicional de la salud mental establece que un individuo bien equilibrado posee una perspectiva de sí mismo que incluye la conciencia y la aceptación de ambos aspectos, positivos y negativos de sí mismo. En contraste con este retrato, la evidencia indica que la mayoría de las personas poseen una muy positiva [ilusoria] perspectiva de sí mismas. [...] La investigación [...] ha documentado que la mayoría de las personas tienden a atribuirse más resultados positivos que negativos [...]. [...] Incluso aunque se reconozcan aspectos negativos en uno mismo, tienden a infravalorarse como intrascendentes. Las peores habilidades propias tienden a percibirse como generalizadas [o menos importantes], mientras que las habilidades más favorables se ven como valiosas [o más importantes] y distintivas [...]. [...] las personas perciben que han mejorado las habilidades que son importantes para ellas incluso si su eficacia no ha variado [...]. [...] existe una arraigada tendencia a verse uno mismo mejor que los demás. [...] Las personas juzgan como más representativos de ellos mismos los atributos positivos de su personalidad en comparación con la persona media, pero juzgan como menos representativos de ellos mismos los atributos negativos de su personalidad en comparación con la persona media [...]. [...] Las personas también tienden a utilizar como referencia sus cualidades positivas a la hora de evaluar a los demás, asegurándose de esta manera virtualmente siempre una comparación favorable a ellos mismos. [...] Y las personas atribuyen a los demás menos valor por el éxito y más culpa por el fracaso que lo hacen con ellos mismos [...].

[...] a traditional conception of mental health asserts that the well-adjusted individual possesses a view of the self that includes an awareness and acceptance of both positive and negative aspects of self. In contrast to this portrayal, evidence indicates that most individuals possess a very positive [illusory] view of the self [...]. [...] Research [...] documents that most individuals are more likely to attribute positive than negative outcomes to the self [...]. [...] Even the negative aspects of the self are acknowledged, they tend to be dismissed as inconsequential. One's poor abilities tend to be perceived as common [or less important], but one's favored abilities are seen as rare [or more important] and distinctive [...]. [...] people perceive that they have improved on abilities that are important to them even when their performance has remained unchanged [...]. [...] pervasive tendency to see the self as better than others. [...] Individuals judge positive personality attributes to be more descriptive of themselves than of the average person but see negative personality attributes as less descriptive of themselves than of the average person [...]. [...] People also tend to use their positive qualities when appraising others, thereby virtually assuring a favorable self-other comparison [...]. [...] And people give others less credit for success and more blame for failure than they ascribe to themselves [...]. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], pp. 197-198 (Traducción del autor)

y no realistas de uno mismo²⁸⁹— tal y como las describen Shelley E. Taylor y Jonathan D. Brown:

[...] las positivas ilusiones sobre uno mismo, el propio control y el futuro, pueden resultar especialmente aparentes y adaptantes bajo circunstancias adversas, esto es, circunstancias que se hubiera podido esperar producirían depresión o falta de motivación. Bajo estas circunstancias, la creencia en uno mismo como un competente y eficaz actor inmerso en un mundo con unas perspectivas de futuro positivas puede resultar especialmente útil para superar fracasos, potenciales golpes a la autoestima, y potenciales erosiones en la perspectiva propia sobre el futuro.

[...] la persona mentalmente sana parece así disponer una envidiable capacidad para distorsionar la realidad en una dirección [ilusoria] que mejora la autoestima, sostiene la creencia en la propia eficacia a la vez que promueve una visión optimista del futuro.

De hecho, cada una de estas ilusiones positivas parecen tener riesgos inherentes.

289 [...] tres [fenómenos similares] que emergen consistentemente cuando se procesa relevante información sobre uno mismo se pueden etiquetar de la siguiente manera: *perspectivas positivas no realistas de uno mismo; percepciones exageradas de control; y optimismo no realista*. [...] Además, estos efectos a nivel individual también ocurren a nivel del grupo: investigaciones utilizando el paradigma del número mínimo intergrupar han establecido que incluso bajo las menores condiciones sociales, existe una tendencia estructural a considerar al propio grupo mejor que a otros grupos [...]. [...] three [similar phenomena when] processing self-relevant information [...] that consistently emerge can be labeled *unrealistically positive views of the self, exaggerated perceptions of personal control, and unrealistic optimism*. [...] Moreover, these effects at the individual level also occur at the group level: research using the minimal intergroup paradigm has established that even under the most minimal of social conditions, a pervasive tendency exists for individuals to see their own group as better than other groups [...]. Taylor, S. E. y Brown, J. D. [(1988)], pp. 197-198 (Traducción del autor)

*En cualquier caso, estas ilusiones ayudan a hacer del mundo de cada individuo un lugar más cálido, activo y benéfico en el que vivir.*²⁹⁰

III.1. La Exposición de la Evaluación de la Confiabilidad a Imperfecciones, Limitaciones y Sesgos Atribucionales

El proceso “*cognitivo subjetivamente racional*”²⁹¹ –utilizando la descripción de Daan van Knippenberg– de la evaluación de la confiabilidad de *alter*, no está exento del riesgo de errores, pues se encuentra expuesto a imperfecciones en la memoria, que es selectiva, contextual y reconstructiva –en palabras de Mario Bunge, “*reconstructiva, creativa y destructiva*”²⁹²– y en la que no pocas veces se disfrazan como recuerdos lo que no es más que nostalgia de un pasado idealizado e incluso el anhelo de pasados futuros imaginados, para mantener a flote nuestra identidad en el tránsito hacia nuevos lugares en la sociedad, el espacio y el tiempo. A estas imperfecciones en la memoria se

290 [...] positive illusions about the self, one's control, and the future may be especially apparent and adaptive under circumstances of adversity, that is, circumstances that might be expected to produce depression or lack of motivation. Under these circumstances, the belief in one's self as competent, efficacious actor behaving in a world with a generally positive future may be especially helpful in overcoming setbacks, potential blows to self-esteem, and potential erosions in one's view of the future. p. 207 [...] the mentally healthy person appears to have the enviable capacity to distort reality in a [illusory] direction that enhances self-esteem, maintains beliefs in personal efficacy, and promotes an optimistic view of the future. p. 212

Indeed, each of the positive illusions described would seem to have inherent risks. p. 213
In any case, these illusions help make each individual's world a warmer and more active and beneficent place in which to live. p. 214

Taylor, E. E. y Brown, J. D. [(1988)] (Traducción del autor)

291 [...] 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)

292 In short, human recall involves reconstruction, creation, and destruction. Bunge, M. [(1980)], p. 137 (Traducción del autor)

añaden limitaciones a la racionalidad y dificultades en la determinación de la utilidad frente a situaciones que implican incertidumbre o riesgo, además de sesgos atribucionales y distorsiones psicológicas de diversa índole.

Expresamente no consideramos entre los casos anteriores el síndrome del “*pensamiento de grupo*”²⁹³²⁹⁴, descrito por Irving L. Janis, no tanto porque no pueda llegar a ser relevante bajo determinadas circunstancias en este contexto, sino porque su carácter colectivo nos aleja de la relación diádica que sirve de marco a nuestro análisis. Este fenómeno parece darse preferentemente en grupos, en cierta manera aislados y sujetos a un fuerte liderazgo, cuyos miembros, según este autor, sustituyen el pensamiento independiente y crítico por el del grupo presentando en grandes rasgos los siguientes síntomas²⁹⁵:

293 Los grupos pueden sacar lo peor y lo mejor del hombre.

Groups can bring out the worst as well as the best in man. Janis, I. L. [(1973)], p. 20 (Traducción del autor)

294 Yo utilizo el término de “pensamiento de grupo” como una forma rápida y sencilla para hacer referencia a la forma de pensar que adoptan los miembros de un grupo cuando están dominados por la tendencia a buscar la coincidencia, cuando su aspiración a la unanimidad supera la motivación para evaluar las consecuencias de sus acciones. I use the term “groupthink” as a quick and easy way to refer to the mode of thinking that group members engage in when they are dominated by the concurrence-seeking tendency, when their strivings for unanimity override their motivation to appraise the consequences of their actions. Janis, I. L. [(1973)], pp. 20-21 (Traducción del autor)

295 Traducción resumida del siguiente texto:

1. an illusion of invulnerability, shared by most of all the members, which create excessive optimism and encourages taking extreme risks;
2. collective efforts to rationalize in order to discount warnings which might lead the members to reconsider their assumptions before they recommit themselves to their past policy decisions;
3. an unquestioned belief in the group inherent morality, inclining the members to ignore ethical decisions;
4. stereotyped view of rivals and enemies as too evil to warrant genuine attempts to negotiate, or as too weak and stupid to counter whatever risky attempts are made to defeat their purposes;
5. direct pressure on any member who expresses strong arguments against any of the group's stereotypes, illusions, or commitments, making clear that this type of dissent

alimentan una cierta ilusión de superioridad; desarrollan un notable esfuerzo para racionalizar su acción colectiva ignorando las alarmas; sostienen una convicción incuestionable en la moralidad inherente del grupo; simplifican la percepción que tienen de sus rivales; penalizan la disensión interna; autocensuran las desviaciones respecto del consenso del grupo; muestran una notable incapacidad para la autocrítica a nivel individual y colectivo; comparten una ilusión de unanimidad respecto de las opiniones mayoritarias; además de estar expuestos a la acción de guardianes autonombrados que protegen al grupo de la información disonante. Este tipo de grupos, si se ve expuesto ante una situación en la que parece haber solo una salida, ya sea la propuesta por el líder o la preferida por el grupo, muestra una característica propensión al pensamiento único. El pensamiento de grupo no lleva necesariamente a decisiones erróneas, pero aumenta objetivamente su probabilidad de ocurrencia y, según, Nooteboom: “*bloquea la creatividad ofrecida por distintos puntos de vista y produce inercia. También alimenta el prejuicio, la discriminación y la paranoia.*”²⁹⁶

Retomamos el análisis comenzando por las mencionadas limitaciones a la racionalidad, interpretando esta en el sentido we-

is contrary to what is expected of all loyal members;

6. self-censorships of deviations from the apparent group consensus, reflecting each member's inclination to minimize to himself the importance of his doubts and counterarguments;

7. a shared illusion of unanimity concerning judgements conforming to the majority view (partly resulting from self-censorship of deviations, augmented by the false assumption that silence means consent);

8. the emergence of self-appointed mindguards – members who protect the group from adverse information that might shatter their shared complacency about the effectiveness and morality of their decisions.

Janis, I. L. [(1973)], pp. 21-22 (Traducción del autor)

296 [...] ‘group think’ [...] blocks creativity offered by different views and produces inertia. It can also breed prejudice, discrimination and paranoia. Nooteboom, B. [(2002)], p. 209 (Traducción del autor)

beriano del término²⁹⁷, que implica la utilización de los medios objetivamente más adecuados para alcanzar el fin, y con independencia de que, a pesar de lo anterior, el fin no se alcance o de que también se hubiese podido conseguir actuando irracionalmente. Un entendimiento de la racionalidad, que se corresponde antropológicamente con el “*hombre económico postulado por la teoría económica tradicional*” y con “*su hermano, el “hombre administrativo”*”²⁹⁸, atendiendo a la descripción de Simon:

*[...] el cual en tanto que “económico” es también “racional”. Se asume que este hombre tiene un conocimiento de los aspectos relevantes de su entorno, que, aunque no sea absolutamente completo, es impresionantemente claro y voluminoso. Se asume que tiene un bien organizado y estable sistema de preferencias, junto a una habilidad computacional que le permite calcular, entre los cursos alternativos de acción que se le ofrecen, cuál de ellos le permitirá alcanzar la máxima puntuación en su escala de preferencias.*²⁹⁹

297 Quien actúa de manera racional orienta su acción al fin, a los medios y a las consecuencias asociadas a un acción, y de esta forma racionalmente pondera la relación de los medios a los fines, y la de los fines a las consecuencias asociadas, y la de los posibles fines entre sí; por lo tanto es una acción que no es ni afectiva (especialmente no emocional) ni tradicional.

Whoever acts in a purposively rational manner orients their action to the purpose, means, and associated consequences of an act, and so rationally weighs the relation of means to ends, that of the ends to the associated consequences, and that of the various possible ends to each other; hence, action that is neither affective (especially not emotional) nor traditional. Weber, M. [1925(2019)], pp. 102-103 (Traducción del autor)

298 [...] I shall assume that the concept of “economic man” (and, I might add, of his brother “administrative man”) [...]. Simon, H. A. [(1957)], p. 241 (Traducción del autor)

299 Traditional economic theory postulates an “economic man,” who, in the course of being “economic” is also “rational”. This man is assumed to have knowledge of the relevant aspects of his environment which, if not absolutely complete, is at least impressively clear and voluminous. He is assumed also to have a well-organized and stable system of preferences, and a skill in computation that enables him to calculate, for the alternative courses of action that are available to him, which of these will permit

No obstante, este mismo autor defiende, que la “*conducta humana pretendidamente racional, [...] solo lo es limitadamente*”³⁰⁰, pues, según Simon, las personas procesamos –no siempre ajenos a la influencia social o a otras prioridades o conflictos emocionales– la costosa y solo ocasionalmente correcta, completa y actual información disponible, con limitaciones, sin que exista³⁰¹ tal cosa como el perfecto análisis estático de un problema que incluya la identificación y ordenación de “*todas*”³⁰² las alternativas de acción y la consiguiente valoración anticipada de todas sus consecuencias relevantes en términos de la utilidad neta que proporcionarán con posterioridad. Estas consideraciones, aunque opuestas al modelo de optimización de la toma de decisiones propio de la teoría de la elección racional, son las que dieron pie a que Simon también concibiera la noción de decisiones “*suficientemente buenas*”³⁰³ o “*suficientemente satisfactorias*”³⁰⁴, que por serlo serían aceptables, aunque no fuesen

him to reach the highest point on his preference scale. Simon, H. A. [(1957)], p. 241 (Traducción del autor)

300 [...] human behavior is *intendedly* rational, but only *boundedly* so [...]. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 88 (Traducción del autor)

301 [...] hay una completa ausencia de evidencia de que, en situaciones reales de elección y bajo cualquier complejidad, estos cálculos puedan realizarse o sean realizados de hecho. [...] there is a complete lack of evidence that, in actual human choice situations of any complexity, these computations can be, or are in fact, performed. Simon, H. A. [(1957)], p. 246 (Traducción del autor)

302 Es obviamente imposible para el individuo conocer *todas* las alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad es una desviación muy importante del comportamiento previsto por el modelo de la racionalidad objetiva.

It is obviously impossible for the individual to know *all* his alternatives or *all* their consequences, and this impossibility is a very important departure of actual behavior from the model of objective rationality. Simon, H. A. [1947(1997)], p. 77 (Traducción del autor)

303 Este [...] es el tipo de ajuste racional que los humanos consideran “suficientemente bueno” y son capaces de ejecutar en una amplia gama de circunstancias prácticas.

This [...] is the kind of rational adjustment that humans find “good enough” and are capable of exercising in a wide range of practical circumstances. Simon, H. A. [(1957)], p. 260 (Traducción del autor)

304 Evidentemente, los organismos se adaptan suficientemente bien como para “satisfacer”; por lo general no “optimizan”.

óptimas, de acuerdo con ciertos niveles de aspiración. Si bien es cierto, que la diferencia entre la optimización –dentro de lo conocido y viable– y la selección de la mejor opción entre las suficientemente satisfactorias, pierde relevancia práctica cuando este último proceso se interpreta como una optimización sujeta a restricciones. Poniéndose así de manifiesto, que esencialmente lo mejor de las dos aproximaciones es posible, si se presta atención tanto a aquello que en el proceso de adopción de la decisión se pretende y puede intentarse mejorar prioritariamente, como aquello que bastaría satisfacer.

El análisis de la toma de decisiones no ajustada a la teoría de la utilidad esperada también ha sido extensamente estudiado, entre otros destacados investigadores, por Daniel Kahneman, Amos Tversky, o Richard H. Thaler. Estos autores han profun-

Evidently, organisms adapt well enough to “satisfice”; they do not, in general, “optimize”, p. 129

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 requiere 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.

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. p. 137

Simon, H. A. [(1956)] (Traducción del autor)

dizado en las dificultades a las que se enfrentan las personas 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, las más de las veces inconsciente, a marcos de referencia y subóptimas reglas de decisión heurísticas. Tal y como sucede, por ejemplo, siguiendo también a Tversky y Kahneman, con las siguientes heurísticas y correspondientes sesgos, que no solo pueden influir en nuestras estimaciones y toma de decisiones sin que seamos conscientes de ello, sino que además pueden hacerlo simultáneamente – de aquí la oportuna advertencia de Max H. Bazerman y Don A. Moore frente a la cómoda liberación que estos atajos suponen respecto del esfuerzo exigido por la búsqueda, la selección y el procesamiento de la información relevante en el análisis:

*[...] la “sabia” lógica tras el recurso a las reglas heurísticas sugiere que aceptamos voluntariamente compromisos en la calidad cuando decidimos emplearlas. En realidad, no lo hacemos: la mayoría de nosotros no somos conscientes de su existencia ni de su profundo impacto en nuestra toma de decisiones. En consecuencia, fallamos al distinguir entre las situaciones en las cuales las heurísticas son beneficiosas y las situaciones en las cuales son potencialmente perjudiciales.*³⁰⁵

Si bien antes de entrar a enumerar y describir brevemente heurísticas y sesgos potencialmente relevantes en este contexto, resulta obligado comentar el efecto del “marco de la decisión”³⁰⁶

305 [...] the “wise” logic of reliance on heuristics suggests that we voluntarily accept tradeoffs on quality when we decide to employ a heuristic. In reality, we do not: Most of us are unaware of their existence and their pervasive impact upon our decision making. Consequently, we fail to distinguish between situations in which heuristics are beneficial and situations in which they are potentially harmful. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 59 (Traducción del autor)

306 Utilizamos el término “marco de la decisión” para referirnos al entendimiento que el decisor tiene de los actos, resultados y contingencias asociados con una elección concreta.

de Kahneman y Tversky basado en la “*teoría prospectiva*” –también conocida como teoría de la expectativa– de estos mismos autores, desarrollada como “*crítica [y alternativa] a la teoría de la utilidad esperada como modelo descriptivo de la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo*”³⁰⁷. Este efecto identifica la tendencia a reaccionar y decidir condicionados por el contexto y la perspectiva desde los que se plantea la cuestión; lo cual suele ser ilustrado con el ejemplo de la reacción aversa al riesgo ante la presentación de una alternativa segura frente a una equivalente, pero expuesta al riesgo. Y aunque lo anterior puede ser explicado en base a la utilidad marginal decreciente cuando se trata de resultados positivos, estos autores observan “*un patrón de aversión al riesgo en elecciones relativas a ganancias y de búsqueda del riesgo en elecciones relativas a pérdidas*”³⁰⁸. Este efecto se desvía de lo que la teoría de la utilidad esperada predice, pues las diferencias en el marco no deberían afectar a las preferencias, ni a la consistencia y coherencia de las elecciones. Y aunque no podemos extendernos en el desarrollo del alcance y las implicaciones derivadas de la teoría prospectiva, la siguiente constatación por parte de Tversky y Kahneman da una idea de los anteriores:

Los individuos que afrontan el problema de una decisión y tienen una preferencia específica (i) pueden tener una preferencia diferente para el mismo problema en un marco diferente, (ii) normalmente no son conscientes de la existencia de marcos alternativos y de sus efectos potenciales sobre el

We use the term “decision frame” to refer to the decision-maker’s conception of the acts, outcomes, and contingencies associated with a particular choice. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1981)], p. 453 (Traducción del autor)

307 [...] critique of expected utility theory as a descriptive model of decision making under risk, and develops an alternative model, called prospect theory. Kahneman, D. y Tversky, A. [(1979)], p. 263 (Traducción del autor)

308 [...] pattern of risk aversion in choices involving gains and risk seeking in choices involving losses [...]. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1981)], p. 454 (Traducción del autor)

*atractivo relativo de las distintas opciones, (iii) desearían que sus preferencias fuesen independientes del marco, pero (iv) frecuentemente desconocen cómo resolver las inconsistencias detectadas.*³⁰⁹

- 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 distribución de probabilidades a priori, el tamaño de la muestra a efectos de su representatividad, la regresión a la media, la independencia entre sí de eventos aleatorios múltiples, y en base a una comprensión intuitiva de la probabilidad a modo de proceso que se autocorriges³¹⁰. Un ejemplo particularmente ilustrativo de la heurística de la representatividad es el descrito también por Tversky y Kahneman como “*falacia de la conjunción*”³¹¹, que contraviene la ley estadística que establece que un subconjunto –que combina dos o más descriptores– no puede ser más probable o frecuente que el conjunto –de uno solo de los descriptores– que lo contiene por completo.
- La heurística de la disponibilidad, la cual pone de relieve la facilidad con la cual en las estimaciones de frecuencias, probabilidades o causas, se toman como referencia los

309 Individuals who face a decision problem and have a definite preference (i) might have a different preference in a different framing of the same problem, (ii) are normally unaware of alternative frames and of their potential effects on the relative attractiveness of options, (iii) would wish their preferences to be independent of frame, but (iv) are often uncertain how to resolve detected inconsistencies. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1981)], pp. 457-458 (Traducción del autor)

310 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.

311 Razonamiento Extensivo frente al Intuitivo: La Falacia de la Conjunción en la Estimación de Probabilidades.

Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1983)], p. 293 (Traducción del autor)

eventos por ser más recientes, mejor recordados, o imaginados como deseables o posibles, con el riesgo de sobreponderación que ello conlleva también para las experiencias extremas de ambos signos cargadas emocionalmente y muy presentes en la memoria.

- La heurística de la confirmación, también conocida como la trampa de la confirmación, según la cual tendemos a la consistencia cognitiva confirmando preferentemente nuestras hipótesis basadas en el estado de cosas conocido o deseado, en vez de considerarlas críticamente e infravalorando y resistiéndonos a las evidencias en contrario.
- Las heurísticas del anclaje y del ajuste, según las cuales, se estiman con notable imprecisión las combinaciones de probabilidades o los sucesos multicausales y se parte en el proceso de análisis de un valor inicial –o ancla–, basado en la experiencia, la comparación o frecuentemente incluso una primera impresión, no necesariamente representativa o ni siquiera relacionada, que con posterioridad es insuficientemente revisada y ajustada. Considérese, que el fenómeno de la ‘primera impresión’ es un buen ejemplo de esta heurística.
- La heurística del afecto, que lleva a que muchas de las evaluaciones obedezcan en cierta medida a criterios afectivos o pasen inicialmente por un filtro emocional, no siempre consciente, viéndose comprometida la objetividad y calidad de las decisiones. Una manifestación de esta heurística es la que recogen Bazerman y Moore al reseñar que el miedo y la ansiedad, frente a la cólera, que “*es la principal emoción asociada a la necesidad de justicia*”³¹²,

312 [...] anger is the principal emotion associated with justice judgements. Lerner, J. S., Goldberg, J. H. y Tetlock, P. E. [(1998)], p. 563 (Traducción del autor)

propician³¹³, respectivamente, actitudes aversas y orientadas al riesgo.

Lo cual lleva a concluir a Kahneman y Tversky, que “*las heurísticas son muy económicas y habitualmente efectivas, pero conducen a errores sistemáticos y predecibles.*”³¹⁴ Algo que no resulta irrelevante al efecto de la evaluación de la confiabilidad, pues como explica Nooteboom: “*De acuerdo con 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.*”³¹⁵ Lo anterior se complica si se considera el tratamiento de las diferencias temporales, pues no siempre se observa la conducta que cabría esperar de un decisor racional en este contexto, es decir, utilizando una tasa de descuento comparable, salvo excepciones justificadas, para cada uno de los futuros periodos, en beneficio de una preferencia desproporcionada por el presente – aplicando un descuento hiperbólico.

Entre los consiguientes sesgos atribucionales, y sin carácter exhaustivo, la literatura identifica como potencialmente relevantes en este contexto:

313 [...] el miedo y la ansiedad generan una conducta aversa al riesgo [...]. Por el contrario, las personas enfadadas están especialmente dispuestas a soportar el riesgo, e incluso aparentan ser especialmente optimistas en cuanto al riesgo [...].

[...] fear and anxiety create risk-averse behavior [...]. By contrast, angry people are especially willing to endure risk, and even appear quite optimistic with respect to risk [...]. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 115 (Traducción del autor)

314 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)

315 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. Nooteboom, B. (Editado por Bachmann, R. y Zaheer, A.) [(2006)], p. 255 (Traducción del autor)

- El exceso de confianza, considerado por Bazerman y Moore como “*la madre de todos los sesgos*”³¹⁶ y que, además, resulta ser un elemento que facilita y refuerza otros sesgos. El exceso de confianza se manifiesta en múltiples formas y sabores, entre los que se cuentan el que tenemos en: nuestra influencia o control sobre las circunstancias, nuestro conocimiento de una determinada realidad, la precisión de nuestros diagnósticos, nuestra propia capacidad absoluta y relativa – especialmente cuando se trata de percibirnos por encima de la media, ...
- El sesgo de la previsión retrospectiva tras la inconfundible –y habitualmente injustificada– conclusión: ¡Ya lo sabía yo! Baruch Fischhoff lo relaciona con la frecuente circunstancia de que el conocimiento de un resultado incrementa sin motivo nuestra convicción de haber podido predecirlo antes de conocer dicho resultado:

*Es muy halagador creer o convencer a otros de que sabíamos desde el principio aquello que solo podíamos saber conociendo el desenlace, esto es, de que disponemos de una capacidad de previsión retrospectiva. [...] Sin embargo, el propio conocimiento del desenlace que nos proporciona la sensación de que entendemos lo sucedido en el pasado puede impedir que aprendamos algo de él.*³¹⁷

- La falacia del coste irrecuperable o hundido, que nos conduce a mantener el curso de acción escalando irracional-

316 Overconfidence may be the mother of all biases. Bazerman, M. H. y Moore, D. A. [1986(2012)], p. 14 (Traducción del autor)

317 It is quite flattering to believe, or lead others to believe, that we would have known all along what we could only know with outcome knowledge, that is, that we possess hindsightful foresight. [...] Thus, the very outcome knowledge which gives us the feeling that we understand what the past was all about may prevent us from learning anything from it. Fischhoff, B. [(1975)], pp. 298-299 (Traducción del autor)

mente el compromiso y ‘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 previamente incurrido resulte objetivamente irrelevante en la decisión actual de terminar o continuar de algún modo. En este sentido, resulta muy gráfica la expresión anglosajona que habla del intento de ‘escaparse de un agujero cavando’³¹⁸ ...

- El conocido como error fundamental de atribución o efecto actor-observador, especialmente acusado cuando las consecuencias de la conducta ajena son negativas y / o el otro es poco conocido, según el cual el sujeto cuando analiza una acción ajena relega las circunstancias que rodean la situación a un segundo plano atribuyendo la conducta a disposiciones personales estables, mientras que cuando se trata de una acción propia los factores externos cobran una desproporcionada e interesada relevancia.
- El efecto halo, el cual lleva a que, en una evaluación específica sobre una persona, especialmente si es compleja, abstracta o de naturaleza moral, influya desproporcionadamente la actitud general que previamente se tiene hacia ella.
- El efecto derivado de la aplicación del “*esquema jerárquico restrictivo*”³¹⁹, propuesto por Glenn D. Reeder y Marilyn

318 To dig yourself out of a hole. (Traducción del autor)

319 [...] para comportamientos relativos a cualidades 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 cualidades relacionadas con la capacidad o la habilidad [por ello] un inconsistentemente hábil desempeño será menos descontado que un

B. Brewer, que conduce a ponderar en exceso la información positiva o negativa, respectivamente, respecto de la capacidad o la integridad personales.

- El sesgo en la estimación de la probabilidad de los eventos conjuntos y disjuntos, facilita a sobreestimar la de los primeros³²⁰, según Maya Bar-Hillel y otros autores, y a infraestimar la probabilidad de los segundos³²¹, atendiendo en ambos casos también a las conclusiones de Tversky y Kahneman.

Un fenómeno relacionado con lo anterior, investigado por Chip Heath y Amos Tversky, es el que puede llevar al decisor a preferir³²², además de en base a las probabilidades atribuidas y

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)

320 En suma, otros estudios, al igual que este, han encontrado sobreestimación de los eventos conjuntos.

In sum, other studies, as well as this one, have found overestimation of conjunctive events. Bar-Hillel, M. [(1973)], p. 405 (Traducción del autor)

321 Estudios sobre las elecciones entre apuestas y sobre estimaciones de probabilidad indican que las personas tienden a sobreestimar la probabilidad de los eventos conjuntos y a infraestimar la de los eventos disjuntos.

Studies of choice among gambles and of judgements of probability indicate that people tend to overestimate the probability of conjunctive events and to underestimate the probability of disjunctive events. Tversky, A. y Kahneman, D. [(1974)], p. 1129 (Traducción del autor)

322 Si la disposición a realizar una apuesta por un suceso incierto depende de algo más que de la probabilidad percibida del acaecimiento del suceso y la fiabilidad de dicha estimación, es cada vez más difícil –si no imposible– inferir creencias en base a las preferencias entre apuestas.

If willingness to bet on an uncertain event depends on more than the perceived

con independencia de la fiabilidad del pronóstico, tomando en consideración también su subjetiva percepción de relativa competencia y conocimiento en el contexto relevante. Sin que ello suponga cuestionar directamente las conclusiones prácticas de estos autores, en los términos en los cuales las plantean, esta propuesta nos parece poco plausible, pues la premisa definida para el establecimiento de la subjetiva sensación de competencia relativa a este fin requeriría conocer todo lo que desconocemos: *“Asumimos que nuestra sensación de competencia en un contexto dado viene determinada por lo que conocemos en relación con lo que desconocemos. De esta forma, se incrementa con el conocimiento general, la familiaridad y la experiencia, y se reduce, por ejemplo, mediante la constatación de la existencia de información relevante no disponible para el decisor, especialmente si lo está para otros.”*³²³ No obstante, esta hipótesis de la competencia, como la denominan Heath y Tversky, en la medida que resulte relevante en cada caso particular, puede llegar a ser aplicable en el contexto de la evaluación de la confiabilidad situacional especialmente si *ego* está convencido de conocer muy bien a *alter*.

Para finalizar este apartado parece oportuno señalar también una potencial tendencia egocéntrica en la evaluación de la confiabilidad, identificada por Ann-Christin Posten y Thomas Mussweiler, que va más allá de la adopción de la percepción de la propia confiabilidad como término de referencia³²⁴ en la

likelihood of that event and the confidence in that estimate, it is exceedingly difficult –if not impossible– to derive underlying beliefs from preferences between bets. Heath, C. y Tversky, A. [(1991)], p. 26 (Traducción del autor)

323 We assume that our feeling of competence in a given context is determined by what we know relative to what can be known. Thus, it is enhanced by general knowledge, familiarity, and experience, and is diminished, for example, by calling attention to relevant information that is not available to the decision maker, especially if it is available to others. Heath, C. y Tversky, A. [(1991)], p. 7 (Traducción del autor)

324 [...] uno mismo es tomado como base para la evaluación de la confiabilidad de los demás incluso ante la marcada presencia de información visual indicando confianza y,

estimación de la del otro, incluso ante la disponibilidad de evidencias en contrario, pues según estos autores:

*[...] la decisión de confiar depende de dos componentes, (a) el nivel de confiabilidad percibido en uno mismo y (b) si uno se centra en las similitudes o las diferencias [respecto del otro]. Específicamente, las personas que se concentran en las similitudes tienden a asimilar la confiabilidad del otro a la propia. Esto conduce a una confianza alta a las personas con alta confiabilidad propia [percibida] y a una confianza baja a las personas que se ven a sí mismas como no confiables. Lo contrario sucederá cuando las personas se centran en las diferencias. [...] Sorprendentemente, juzgar [la confiabilidad de] la misma persona tomándose a uno mismo como referencia puede resultar en dos juicios opuestos dependiendo de si el énfasis respecto del otro se pone en las similitudes o en las diferencias.*³²⁵

En conclusión, si, en palabras de Helen Nissenbaum y de Conrad de Meester, respectivamente, la confianza es como un puente “entre la incertidumbre y la acción”³²⁶ o en términos más

sin embargo, los procesos egocéntricos parecen ser un importante contribuyente a la confianza interpersonal.

[...] the self is used as basis for judgements of others' trustworthiness even in the presence of strong trust-indicating visual information and, hence, egocentric processes seem to be an important contributor to interpersonal trust. Posten, A. y Mussweiler, T. [(2019)], p. 3 (Traducción del autor)

325 [...] the decision to trust depends on two components, (a) one's own perceived level of trustworthiness and (b) whether one focuses on self-other similarities or differences. In specific, people who focus on similarities should assimilate others' trustworthiness toward their own level of trustworthiness. This leads to high trust for people who see themselves as trustworthy and to low trust for people who see themselves as untrustworthy. The reverse should occur when people focus on difference[s]. [...] Remarkably, judging the very same target using the very same self as reference can thus result in two opposing target judgements, depending on whether self-other similarities or differences are emphasized. Posten, A. y Mussweiler, T. [(2019)], p. 2 (Traducción del autor)

326 [...] 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)

sublimes “*entre el ideal y la realidad*”³²⁷, la confiabilidad situacional actúa como los pilares de dicho puente. Cosa distinta será con quién, para qué, cómo, cuándo y bajo qué otras circunstancias, eventualmente, decidiremos cruzarlo.



327 Meester, C. [1969(1998)], p. 326

BIBLIOGRAFÍA

Aquino, Santo Tomás de

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

Arendt, Hannah [1958(1967)], *Vita Activa oder vom Tätigen Leben*, R. Piper & Co. Verlag, München.

Aristóteles

- [(1990)], *Retórica*, Editorial Gredos, Madrid.
- [1984(1995)], *The Complete Works of Aristotle. The Revised Oxford Translation (Bollingen Series; 71:2)*, 6ª ed. One Volume Digital Edition, Princeton University Press, Princeton.
- [1985(2000)], *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*, Editorial Gredos, Madrid.
- [(2004a)], *Magna Moralia*, Editorial Losada, Buenos Aires.
- [(2004b)], *La Política*, Editorial Tecnos, Madrid.

Athos, Anthony G. y Gabarro, John J. [(1978)], *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, 1ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Bachmann, Reinhard

- [(2001)], “Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations.” *Organization Studies*, Vol. 22, Nº 2 (Marzo): pp. 337-365.
- [(2003)], “The Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: A Conceptual Framework.” En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 58-74, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- [(2006)], “Trust and/or Power: Towards a Sociological Theory of Organizational Relationships.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 393-408, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Bachmann, Reinhard y Zaheer, Akbar

- [(2006)], *Handbook of Trust Research*, 1ª ed., Edward Elgar Publishing, Northampton.
- [(2013)], *Handbook of Advances in Trust Research*, 1ª ed., Edward Elgar 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., 1ª ed., pp. 37-84, Campus Verlag, Frankfurt.

Bandura, Albert

- [(1977)], *Social Learning Theory*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [(1986)], *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, 1ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [(1989)], “Human Agency in Social Cognitive Theory.” *American Psychologist*, Vol. 44, Nº 9 (Septiembre): pp. 1175-1184.
- [(1997)], *Self-Efficacy. The Exercise of Control*, 1ª ed., W. H. Freeman and Company, New York.

Bandura, Albert, Barbaranelli, Claudio, Caprara, Gian Vittorio y Pastorelli, Concetta [(1996)], “Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, Nº 2: pp. 364-374.

Banerjee, Sanjay, Bowie, Norman E. y Pavone, Carla [(2006)], “An ethical analysis of the trust relationship.” En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 303-317, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Barber, Bernard [(1983)], *The Logic and Limits of Trust*, 1ª ed., Rutgers University Press, New Brunswick.

Barnard, Chester I. [1938(1968)], *The Logic and Limits of Trust*, 30th Anniversary ed., Harvard University Press, Cambridge.

- Barney, Jay B. y Hansen, Mark H.** [(1994)], "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*, Vol. 15: pp. 175-190.
- Bar-Hillel, Maya** [(1973)], "On the Subjective Probability of Compound Events." *Organizational Behavior and Human Performance*, N° 9: pp. 396-406.
- Bazerman, Max H. y Moore, Don A.** [1986(2012)], *Judgement in Managerial Decision Making*, 8ª ed., Wiley, New York.
- Bierhoff, Hans-Werner y Rohmann, Elke** [(2010)], "Psychologie des Vertrauens." En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 71-89, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.
- Borgatti, Stephen P. y Everett, Martin G.** [(1992)], "Notions of Position in Social Network Analysis." *Sociological Methodology*, Vol. 22: pp. 1-35.
- Bromiley, Philip y Cummings, Larry L.** [(1995)], "Transactions Costs in Organizations with Trust." En *Research on Negotiation in Organizations*, editado por Bies, Robert J., Lewicky, Roy J. y Sheppard, Blair H., 1ª ed., pp. 219-247, Emerald Group, Greenwich.
- Bromiley, Philip y Harris, Jared** [(2006)], "Trust, transaction cost economics, and mechanisms." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 124-143, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Bunge, Mario** [(1980)], *The Mind-Body Problem: A Psychological Approach*, 1ª ed., Pergamon Press, Oxford.
- Bunker, Barbara B. y Rubin, J. Z.** [(1995)], *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, 1ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Burt, Ronald S. y Knez, Marc**
- [(1995)], "Kind of Third-Party Effects on Trust." *Rationality and Society*, Vol. 7, N° 3 (Julio): pp. 255-292.
 - [1996], "Trust and Third-Party Gossip." En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, editado por Kramer, R. M. y Tyler, T. R., 1ª ed., pp. 68-89, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Butler jr., John K.** [(1991)], "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory." *Journal of Management*, Vol. 17, N° 3: pp. 643-663.

Butler jr., John K. y Cantrell, Stephen R. [(1984)], “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates.” *Psychological Reports*, N°55: pp. 19-28.

Castelfranchi, Cristiano y Falcone, Rino

– [(2000)], “Trust and Control: A Dialectic Link.” *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 14, N° 8: pp. 799-823.

– [(2010)], *Trust Theory: A Socio-Cognitive and Computation Model*, 1ª ed., John Wiley & Sons, Chichester.

Cicerón, Marco Tulio

– [(1999)], *De Amicitia*, Editorial Gredos, Madrid.

– [1913(2001)], *De Officiis*, Harvard University Press, Cambridge.

– [44aC(2014)], *Los Deberes*, Editorial Gredos, Madrid.

Coleman, James S. [1990(1994)], *Foundations of Social Theory*, The Belnak Press of Harvard University Press, Cambridge.

Colquitt, Jason A., Scott, Brent, A. y LePine, Jeffery A. [(2007)], “Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N° 4: pp. 909-927.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

– [(2004)], *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado*, Traducción al español.

– [(2013a)], *Control Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices*, Traducción al español.

– [(2013b)], *Internal Control – Integrated Framework, Framework and Appendices*.

– [(2016)], *Fraud Risk Management Guide*.

– [(2017a)], *Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño*.

– [(2017b)], *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Frequently Asked Questions*.

– [(2020)], *Risk Appetite – Critical to Success. Using Risk Appetite to Thrive in a Changing World*.

Cressey, Donald R. [(1973)], *Other People's Money*, 1ª ed., Patterson Smith, Montclair.

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., 1ª ed., pp. 302-330, Sage Publications, Thousand Oaks.

Cuningham, Barton J. y MacGregor, James [(2000)], "Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance." *Human Relations*, Vol. 53, Nº 12 (Julio): pp. 1575-1591.

Darwall, Stephen [(2017)], "Trust as a Second-Personal Attitude (of the Heart)." En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1ª ed., pp. 35-50, Oxford University Press, Oxford.

Deutsch, Morton

- [(1958)], "Trust and Suspicion." *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, Nº 4 (Diciembre): pp. 265-279.
- [(1960)], "The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion." *Human Relations*, Nº 13: pp. 123-139.
- [(1973)], *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*, 1ª ed., Yale University Press, New Haven.
- [(1983)], "Conflict Resolution: Theory and Practice." *Political Psychology*, Vol. 4, Nº 3: pp. 431-453.

Diermeier, Daniel [(2020)], "How Leaders can Rise to the Challenge of COVID-19." *Chicago Booth Review*, Otoño: pp. 45-49.

Dietz, Graham y Den Hartog, Deanne N. [(2006)], "Measuring Trust Inside Organisations." *Personnel Review*, Vol. 35, Nº 5: pp. 557-588.

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., 1ª ed., pp. 21-40, Russel Sage Foundation, New York.

Driver, Julia [(2011)], "Promising Too Much." En *Promises and Agreements. Philosophical Essays*, editado por Scheinman, H., 1ª ed., pp. 183-197, Oxford University Press, Oxford.

Drucker, Peter F.

- [1954(1972)], *La Gerencia de Empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- [(1967(2006))], *The Effective Executive*, Harper Business, London.

Elsbach, Kimberley, D. y Currall, Steven C. [(2012)], “Understanding Threats to Leader Trustworthiness. Why It’s Better to Be Called “Incompetent” than “Immoral”.” En *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*, editado por Kramer, R. M. y Pittinsky, T. L., 1ª ed., pp. 217-239, Oxford University Press, Oxford.

Endress, Martin

- [(2002)], *Vertrauen*, 1ª ed., Transcript Verlag, Bielefeld.
- [(2008)], *Fungierendes Vertrauen – Eine präreflexive wie meta-reflexive Ressource*, Vortrag, Berlin.
- [(2010)], “Vertrauen – soziologische Perspektiven.” En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 91-113, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

Evans, Mary Ann (alias George Eliot) [1876(2010)], *Daniel Deronda*, The Project Gutenberg EBook.

Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T. y Shah, Pri P. [(2006)], “Direct and Indirect Effects of Third-Party Relationships on Interpersonal Trust.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Nº 4: pp. 870-883.

Ferrin, Donald L., Kim, Peter H., Cooper, Cecily D. y Dirks, Kurt T. [(2007)], “Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity- and Competence-based Trust Violations.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Nº 4: pp. 893-908.

Finetti, Bruno de

- [1970(1974)], *Theory of Probability. A Critical Introductory Treatment*, John Wiley & Sons, New York.
- [1970(2017)], *Theory of Probability. A Critical Introductory Treatment*, John Wiley & Sons, New York.

Fischhoff, Baruch [(1975)], “Hindsight $\neq$ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgement Under Uncertainty.” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 1, Nº 3: pp. 288-299.

Fried, Charles [1981(2015)], *Contract as Promise. A Theory of Contractual Obligation*, Oxford University Press, New York.

Friedman, David [1996(1997)], *Hidden Order. The Economics of Everyday Life*, 2ª ed., Harper Business, New York.

Friedrich, Daniel y Southwood, Nicholas [(2011)], “Promises and Trust,” editado por Scheinman, H., 1ª ed., pp. 277-294, Oxford University Press, Oxford.

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

Gambetta, Diego

– [1988(2008)], *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Cambridge.

– [1988(2008)], “Can We Trust Trust?” En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 213-237, Basil Blackwell, Cambridge.

– [(2001)], “Können wir dem Vertrauen vertrauen?” En *Vertrauen*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 204-237, Campus Verlag, Frankfurt.

Geisel, Theodor (alias Dr. Seuss) [1940(2004)], *Horton Hatches the Egg*, Penguin Random House, New York.

Gilbert, Margaret

– [(2011)], “Three Dogmas about Promising.” En *Promises and Agreements. Philosophical Essays*, editado por Scheinman, H., 1ª ed., pp. 80-108, Oxford University Press, Oxford.

– [(2014a)], *Joint Commitment. How We Make the Social World*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

– [(2014b)], “Considerations on Joint Commitment: Responses to Various Comments.” En *Joint Commitment. How We Make the Social World*, editado por Gilbert, M., 1ª ed., pp. 37-57, Oxford University Press, Oxford.

– [(2014c)], “Scanlon on Promissory Obligation: The Problem of Promisees’ Rights.” En *Joint Commitment. How We Make the Social World*, editado por Gilbert, M., 1ª ed., pp. 271-295, Oxford University Press, Oxford.

Gilstrap, J. Bruce y Collins, Brian J. [(2012)], "The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, Nº 2 (Mayo): pp. 152-163.

Ginés, Jesús, *Coherencia*, Círculo Ejecutivo Recursos Humanos - Chile.

Gomá, Javier, [(2012)], "Las Razones de la Ejemplaridad." *Diario El País, Sección de Cultura*, (26 de mayo de 2012).

Göthe, Johann Wolfgang von [1795-1796(1801)], *Wilhelm Meisters Lehrjahre: Ein Roman*, Volumen 4, Libro 8, Frankfurt y Leipzig.

Hakanen, Mila S., Kossou, Leïla, y Takala, Tuomo [(2016)], "Building Interpersonal Trust in Business Networks: Enablers and Roadblocks." *Journal of Business Models*, Vol. 14, Nº 1: pp. 45-62.

Hardin, Russell

- [(1996)], "Trustworthiness." *Ethics*, Vol. 107, Nº 1 (Octubre): pp. 26-42.
- [(2001)], "Die Alltagsepistemologie von Vertrauen." En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 295-332, Campus Verlag, Frankfurt.
- [2002(2004)], *Trust & Trustworthiness*, 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.

Hardy, Cynthia, Phillips, Nelson y Lawrence, Tom [1998(2002)], "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust." En *Trust within and between Organizations*, editado por Lane, C. y Bachmann, R., pp. 64-87, Oxford University Press, Oxford.

Hartmann, Martin

- [(2001)], "Einleitung." En *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, editado por Hartmann, M. y Offe, C., 1ª ed., pp. 7-34, Campus Verlag, Frankfurt.

- [(2010)], “Die Komplexität des Vertrauens.” En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 15-25, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.
- [(2011)], *Die Praxis des Vertrauens*, 1ª ed., Suhrkamp Verlag, Berlin.

Hartmann, Martin y Offe, Claus [(2001)], *Vertrauen*, 1ª ed., Campus Verlag, Frankfurt.

Heath, Chip y Tversky, Amos [(1991)], “Preference and Belief: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty.” *Journal of Risk and Uncertainty*, N° 4: pp. 5-28.

Hobbes, Thomas

- [1640(1684)], *Humane Nature, or, The Fundamental Elements of Policy being a Discovery of the Faculties, Acts, and Passions of the Soul of Man from their Original Causes, according to such Philosophical Principles as are not Commonly Known or Asserted*, Early English Books Online (EEBO) Text Creation Partnership.
- [1651(2005)], *Leviatán*, Editorial Tecnos, Madrid.

Hosmer, Larue Tone [(1995)], “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics.” *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2: pp. 379-403.

Hubbell, Anne P. y Chory-Assad, Rebecca M. [(2005)], “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust.” *Communication Studies*, Vol. 56, N° 1 (Marzo): pp. 47-70.

Hume, David

- [1739-1740(2009)], *A Treatise of Human Nature. Being an Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*, The Floating Press, Auckland.
- [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>.

Hurley, Robert F.

- [(2012a)], *The Decision to Trust*, 1ª ed., Jossey-Bass, San Francisco.

- [(2012b)], “The Trustworthy Leader: The First Step Toward Creating High-Trust.” *Leader to Leader*, N° 66 (Otoño): pp. 33-39.

Janis, Irving L. [(1973)], “Groupthink and Group Dynamics: A Social Psychological Analysis of Defective Policy Decisions.” *Policy Studies Journal*, Vol. 2, N° 1: pp. 19-25.

Jones, Karen [(2017)], “But I Was Counting on You!” En *The Philosophy of Trust*, editado por Faulkner, P. y Simpson, T., 1ª ed., pp. 90-108, Oxford University Press, Oxford.

Kahneman, Daniel y Tversky, Amos [(1979)], “Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk.” *Econometrica*, Vol. 47, N° 2 (Marzo): pp. 263-292.

Kant, Immanuel

- [1781(2007)], *Crítica de la Razón Pura*, Editorial Taurus, Madrid.
- [1785(2005)], *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*, Editorial Tecnos, Madrid.
- [1788(2000)], *Crítica de la Razón Práctica*, Alianza Editorial, Madrid.

Kelley, Harold H., Holmes, John G., Kerr, Norbert, L., Reis, Harry T., Rusbult, Caryl E., Lange, Paul A. M. van [(2003)], *An Atlas of Interpersonal Situations*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Klein, Gary [2013(2015)], *Seeing What Others Don't. The Remarkable Way We Gain Insights*, 2ª ed., Public Affairs, New York.

Knippenberg, Daan van [(2018)], “Reconsidering Affect-Based Trust.” En *The Routledge Companion to Trust*, editado por Searle, Rosalind H., Nienaber, Anne Marie I. y Sitkin, Sim B., 1ª ed., pp. 3-13, Routledge, London.

Kramer, Roderick M.

- [(1994)], “The Sinister Attribution Error: Paranoid Cognition and Collective Distrust in Organizations.” *Motivation and Emotion*, Vol. 18, N° 2 (Junio): pp. 199-230.
- [(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., 1ª 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., 1ª 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., 1ª ed., pp. 68-84, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- [(2010)], “Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights.” *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, N° 2: pp. 82-97.

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., 1ª ed., pp. 357-389, Sage Publications, Thousand Oaks.

Kramer, Roderick M. y Cook, Karen S. [(2004)], *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*, 1ª 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*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Kramer, Roderick M. y Tyler, Tom R. [(1996)], *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1ª ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

Lehrer, Keith [(1983)], “Rationality as Weighted Averaging.” *Synthese*, N° 57: pp. 283-295.

Levine, Emma, Bitterly, T. Bradford, Schweitzer, Maurice E. y Cohen, Taya R. [(2018)], “Who is Trustworthy? Predicting Trustworthy Intentions and Behavior.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Forthcoming: pp. 1-86.

Lewicki, Roy J. y Bunker, Barbara B.

- [(1995)] “Trust in Relationships: A Model of Development and Decline.” En *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton*

Deutsch, editado por Bunker, B. B. y Rubin, J. Z., 1ª ed., pp. 133-173, Jossey-Bass, San Francisco.

- [(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., 1ª ed., pp. 114-139, Sage Publications, Thousand Oaks.

Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J. y Bies, Robert J. [(1998)], “Trust and Distrust: New Relationships and Realities.” *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3 (Junio): pp. 438-458.

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., 1ª ed., pp. 95-128, Oxford University Press, Oxford.

Lewicki, Roy J. y Tomlinson, Edward C. [2000(2014)], “Trust, Trust Development, and Trust Repair.” En *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*, editado por Coleman, P. T., Deutsch, M. y Marcus, E. C., 3ª ed., Chapter V, Jossey-Bass, San Francisco.

Lewis, J. David y Weigert, Andrew [(1985)], “Trust as a Social Reality.” *Social Forces*, Vol. 63, N° 4 (Junio): pp. 967-985.

Lindenberg, Siegwart M.

- [(1988)], “Contractual Relations and Weak Solidarity: The Behavioral Basis of Restraints on Gain-maximization.” *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 144, N°1 (February): pp. 39-58.
- [(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, N° 1-2 (Marzo): pp. 11-33.
- [(2003)], “Governance from a Framing Point of View: The Employment Relationship and Relational Signalling.” En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 37-57, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Locke, John [1690(2007)], *Essay Concerning Human Understanding*, Project Gutenberg Literary Archive Foundation, <http://www.gutenberg.org>.

Luhmann, Niklas

- [1968(2014)], *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 5ª ed., UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- [(1971)], “Sinn als Grundbegriff der Soziologie.” En *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*, editado por Habermas, J. y Luhmann, N., 1ª ed., pp. 25-100, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- [1973/1975(2017)], *Trust and Power*, Polity Press, Cambridge.
- [1984(1987)], *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- [(1988(2008)], “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives.” En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, editado por Gambetta, D., pp. 94-107, Basil Blackwell, Cambridge.
- [(1992)], *Beobachtungen der Moderne*, 1ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.
- [(2000)], *Organisation und Entscheidung*, 1ª ed., Westdeutscher Verlag, Opladen.
- [(2001)], “Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen: Probleme und Alternativen.” En *Vertrauen*, editado por Hartmann, M y Offe, C., 1ª ed., pp. 143-160, Campus Verlag, Frankfurt.

Llano, Alejandro

- [2002(2007)], *La Vida lograda*, 5ª ed., Editorial Ariel, Barcelona.
- [(2007)], “La Educación en la Encrucijada.” *Nuestro Tiempo*, Nº 636 (Junio): pp. 34-43.

Llano, Alejandro, Alvira, Rafael, Calleja, Tomás, Bastons, Miquel y Martínez Esteruelas, C. [(1992)], *El Humanismo en la Empresa*, 1ª ed., Ediciones RIALP, Madrid.

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.” *The 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., 1ª ed., pp. 14-34, Oxford University Press, Oxford.
- McKnight, D. Harrison y Chervany, Norman L.** [(1996)], *The Meanings of Trust*, 1ª ed., University of Minnesota MIS Research Center Working Paper Series 96-04, Minneapolis.
- McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L. y Chervany, Norman L.** [(1998)], "Trust Formation in New Organizational Relationships." *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3: pp. 473-490.
- Meester, Conrad de** [1969(1998)], *Dinámica de la Confianza. El Secreto de Teresa de Lisieux*, 2ª ed., Editorial Monte Carmelo, Burgos.
- 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., 1ª ed., pp. 166-195, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miller, Gary J.**
- [(1992)], *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*, 1ª ed., Cambridge University Press, Cambridge.
 - [(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., 1ª 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., 1ª ed., pp. 261-287, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Misztal, Barbara A.** [(1996)], *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*, 1ª ed., Polity Press, Cambridge.
- Misztal, Barbara A.** [(2019)], "Trust in Habit: A Way of Coping in Unsettled Times." En *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki, M., 1ª ed., pp. 41-59, Brill, Leiden.
- Moberg, Dennis J.** [(1997)], "Trustworthiness and conscientiousness as managerial virtues." *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 16, Nº 1-3 (Primavera-Verano-Otoño): pp. 171-194.

Nagenborg, Michael [(2010)], "Vertrauen und Datenschutz." En *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten*, editado por Maring, M., 1ª ed., pp. 153-167, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe.

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., 1ª ed., pp. 155-188, Russel Sage Foundation, New York.

Nooteboom, Bart

- [(2002)], *Trust. Forms Foundations, Functions, Failures and Figures*, 1ª ed., Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [(2003)], "The Trust Process." En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 16-36, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [(2006)], "Forms, Sources and Processes of Trust." En *Handbook of Trust Research*, editado por Bachmann, R. y Zaheer, A., 1ª ed., pp. 247-263, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Nooteboom, Bart y Six, Frédérique E. [(2003)], *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, 1ª ed., Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Organ, Dennis W.

- [(1997)], "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time." *Human Performance*, Vol. 10, Nº 2: pp. 85-97.
- [2001(2015)], "Organizational Citizenship Behavior." *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2ª ed., Vol. 17: pp. 317-321.
- [(2018)], "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Nº 80: pp. 17.1-17.12.

Owens, David

- [(2006)], "A Simple Theory of Promising." *The Philosophical Review*, Vol. 115, Nº 1 (Enero): pp. 51-77.
- [(2011)], "The Problem with Promising." En *Promises and Agreements. Philosophical Essays*, editado por Scheinman, H., 1ª ed., pp. 58-79, Oxford University Press, Oxford.

Pearce, W. Barnett [(1973)], "Trust in Interpersonal Communication." *Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association*, (Mayo): pp. 1-31.

Pereda, Carlos [(2009)], *Sobre la confianza*, 1ª ed., Herder Editorial, Barcelona.

Porter Liebeskind, Julia y Lumerman, 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.

Posten, Ann-Christin y Mussweiler, Thomas [(2019)], "Egocentric Foundations of Trust." *Journal of Experimental Social Psychology*, N° 84: pp. 1-7.

Prichard, Harold Arthur [(1968)], *Moral Obligation and Duty and Interest: Essays and Lectures*, 1ª ed., Oxford University Press, Oxford.

Rawls, John Bordley

– [(1955)], "The Concepts of Rules." *The Philosophical Review*, Vol. 64, N° 1 (Enero): pp. 3-32.

– [1971(1999)], *A Theory of Justice. Revised Edition*, 1ª ed., The Belknap Press, Cambridge.

Reeder, Glenn D. y Brewer, Marilyn B. [(1979)], "A Schematic Model of Dispositional Attribution in Interpersonal Perception." *Psychological Review*, Vol. 86, N° 1: pp. 61-79.

Ripperger, Tanja [(1998)], *Ökonomik des Vertrauens*, 1ª ed., Mohr Siebeck, Tübingen.

Rotenberg, Ken J. [2018(2019)], *La Psicología de la Confianza*, Ediciones Mensajero, Bilbao.

Rotter, Julian B.

– [1954(2017)], *Social Learning and Clinical Psychology*, reedición, Martino Fine Books, Eastford.

– [(1966)], "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement." *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, N° 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.
 - [(1971)], “Generalized Expectancies for Interpersonal Trust.” *American Psychologist*, Vol. 26, Nº 5: pp. 443-452.
 - [(1980)], “Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility.” *American Psychologist*, Vol. 35, Nº 1: pp. 1-7.
- Rumelt, Richard P.** [(2011)], *Good Strategy / Bad Strategy. The Difference and Why it Matters*, 1ª ed., Profile Books, London.
- Samósata, Luciano de** [(1905)], traducido por Fowler, Henry W. y Fowler, Francis G., *The Works of Lucian of Samosata*, Vol. III, 1ª ed., The Clarendon Press, Oxford.
- Scanlon, Thomas M.** [1998(2000)], *What We Owe to Each Other*, 3ª ed., The Belknap Press, Cambridge.
- Schoorman, F. David, Mayer, Roger C. y Davis, James H.** [(2007)], “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future.” *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nº 2: pp. 344-354.
- Schottlaender, Rudolf** [(1957)], *Theorie des Vertrauens*, 1ª ed., Walter de Gruyter, Berlin.
- Seligman, Adam B.** [1997(2000)], *The Problem of Trust*, 2ª ed., Princeton University Press, Princeton.
- Shapiro, Debra, Sheppard, Blair H., y Cheraskin, Lisa** [(1992)], “Business on a Handshake.” *Negotiation Journal*, Vol. 8, Nº 4 (Octubre): pp. 365-377.
- Shaw, Georg Bernard** [1903(2008)], *Maxims for Revolutionists*, Project Gutenberg.
- Simmel, Georg** [1908(2018)], *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 9ª ed., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Simon, Herbert A.**
- [1947(1997)], *Administrative Behavior*, 4ª ed., The Free Press, 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*, 1ª ed., John Wiley & Sons, New York.

- [(1985)], “Human Nature in Politics. The Dialogue of Psychology with Political Science.” *American Political Science Review*, Vol. 79, Nº 2 (Junio): pp. 293-304.

Six, Frédérique E.

- [(2003)], “The Dynamics of Trust and Trouble.” En *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, editado por Nooteboom, B. y Six, F. E., 1ª ed., pp. 196-222, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [(2007)], “Building Interpersonal Trust within Organizations: a Relational Signalling Perspective.” *Journal of Management Governance*, Vol. 11, Nº 3 (Septiembre): pp. 285-309.

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.

Sztompka, Piotr [2000(2003)], *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.

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*, 1ª 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.
- [(1981)], “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice.” *Science*, Vol. 211, Nº 4481 (Enero): pp. 1124-1131.
- [(1983)], “Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement.” *Psychological Review*, Vol. 90, Nº 4 (Octubre): pp. 293-315.

Tyler, Tom R.

- [(2003)], “Trust within Organisations.” *Personnel Review - Trust within Organizations*, editado por Bijlsma, K. y Koopman, P., Vol. 32, Nº 5: pp. 556-568.

- [(2005)], “Process-Based Leadership: How Do Leaders Lead?” En *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, editado por Messick, David M. y Kramer, Roderick M., 1ª ed., pp. 163-189, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Tyler, Tom R. y Degoe, 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., 1ª ed., pp. 331-356, Sage Publications, Thousand Oaks.

Tyler, Tom R. y Lind, E. Allan [(1992)], “A Relational Model of Authority in Groups.” *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25: pp. 115-191.

Ullmann-Margalit, Edna [(2004)], “Trust, Distrust, and In Between.” En *Distrust*, editado por Hardin, R., 1ª ed., pp. 60-82, Russel Sage Foundation, New York.

Weber, Max [1925(2019)], *Economy and Society. A New Translation*, Harvard University Press, Cambridge.

Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey y Werner, Jon M. [(1998)], “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior.” *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3 (Julio): pp. 513-530.

Williamson, Oliver E.

- [(1967)], “Hierarchical Control and Optimum Firm Size.” *Journal of Political Economy*, Vol. 75, Nº 2 (Abril): pp. 123-138.
- [(1979)], “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, Nº 2 (Octubre): pp. 233-261.
- [(1985)], *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, 1ª ed., Free Press, New York.
- [(1993a)], “Calculativeness, Trust, and Economic Organization.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, Nº 1, Part 2 (Abril): pp. 453-486.
- [(1993b)], “Opportunism and Its Critics.” *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, Nº 2, Special Issue (Marzo-Abril): pp. 97-107.

- [(1996)], *The Mechanism of Governance*, 1ª ed., Oxford University Press, New York.
- [(2010)], “Transaction Costs Economics: The Natural Progression.” *American Economic Review*, Vol. 100, N° 3 (Junio): pp. 673-690.
- Young, Louise** [(2006)], “Trust: Looking Forward and Back.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, N° 7: pp. 439-445.
- Zand, Dale, E.** [(1997)], *The Leadership Triad. Knowledge, Trust and Power*, 1ª 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 promoción como académico numerario del Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo.

No resulta sencillo resumir en pocas palabras el brillante y extenso historial de nuestro académico, de quien 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 Ángel Brandín es Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores y está considerado un reconocido experto internacional en control y auditoría internos. 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, control de gestión y reporting en entornos multiculturales; habiendo logrado éxitos contrastados en el rediseño y mejora continua de procesos de negocio con reducción de costes e incremento de la productividad. El Dr. Brandín ha acumulado una notable

experiencia en el campo de las fusiones y adquisiciones a nivel internacional, especialmente en las vertientes relacionadas con el análisis y la valoración, la estructuración y negociación de acuerdos, y muy especialmente la integración post-fusión.

Su trabajo internacional se ha desarrollado principalmente en Alemania, Austria, y el Reino Unido, facilitado por su dominio de los idiomas alemán e inglés, para grupos tan destacados como Siemens, ThyssenKrupp, Alpine Bau, Kürvers Piping e IAG. Recientemente se ha incorporado, como Director Corporativo de Planificación y Finanzas, al grupo Empty Leg y a su aerolínea charter Privilege Style.

El Dr. Brandín también es ponente y autor, entre otras publicaciones académicas y divulgativas, de los libros ‘La Empresa Buena’ y ‘La Confianza Razonada’. Sus investigaciones más recientes en el campo del gobierno y la cultura de las organizaciones están orientadas a la mejora de la efectividad de los marcos de control interno y específicamente al análisis de la relación entre la confianza razonada y el control entre los integrantes de la organización.

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 complementado 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 haber accedido a las más relevantes certificaciones internacionales para el ejercicio profesional en el campo de la auditoría interna (Certified Internal Auditor, Técnico en Evaluación de Auditoría Interna, Certified Information Systems Auditor y Certified Fraud Examiner). Además, el nuevo académico numerario dispone de algo no menos importante: una extraordinaria capacidad de atención al detalle sin perder la visión de conjunto; acompañada de una perseverancia tan notable como notoria.

En un orden de cosas más personal, José Angel es alguien coherente, que se mueve por los mismos principios con independencia del contexto y del momento, un 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 Ecuéstre del Santo Sepulcro de Jerusalén, la Sacra y Militar Orden Constantiniana de San Jorge, y con muchas otras iniciativas solidarias.

El Profesor José Ángel Brandín nos ha presentado brillantemente en su discurso de hoy, desde el enfoque humanista que le caracteriza, uno de los retos ante los cuales se encuentra el gobierno de las organizaciones: poner en valor la confiabilidad

situacional de sus integrantes y, por extensión, la confianza razonada entre ellos.

Y para ilustrar estos conceptos, que quizá pudieran parecer excesivamente abstractos pese a lo familiares que a todos en el fondo nos resultan, quisiera compartir con ocasión de este discurso la siguiente situación acaecida en pleno confinamiento debido al Covid-19. Lo sucedido, además de ayudarme a ver el potencial de la propuesta del Dr. Brandín más allá del ámbito de las organizaciones y sus procesos, me levantó el ánimo en unos momentos en los que, como todos recordaremos, las buenas noticias, grandes y pequeñas, escaseaban.

Por esas fechas y con ocasión de una video-conferencia y posterior coloquio con estudiantes universitarios sobre la situación económica y las posibles salidas profesionales tras la pandemia, uno de ellos expresó, con una gravedad que su poco convencional aspecto no presagiaba, sus radicales dudas sobre el futuro. De pronto, ponentes y alumnos por igual, quedamos impactados por el pesimismo, no exento de cierta frustración, que transmitían las palabras de este filósofo improbable. Más concretamente, sus comentarios parecían denunciar un futuro esquivo, fundamentalmente incierto, incluso amenazador.

Y mientras le escuchábamos elaborar un discurso crudo y sincero, recuerdo que en un momento de distracción una idea disparatada me vino a la mente: la cita atribuida al legendario jugador de béisbol Yogi Berra de los New York Yankees, en el sentido de que *“el futuro ya no es lo que era”*.

Devuelto abruptamente a la realidad del momento por el silencio que se hizo entre los participantes al final del inesperado monólogo, el moderador tuvo los reflejos de redirigir nuestra atención

a otro tema, mientras que la duda planteada quedaba flotando en el aire, sin que nadie hubiera intentado expresar siquiera un cierto sentimiento de empatía o complicidad al respecto.

Semanas después aún llevaba conmigo la inquietud dejada por este suceso, que había quedado archivado en la memoria en el apartado de las cuestiones incómodas sin diagnóstico o respuesta: ¿estaría en lo cierto este joven al pensar que no tenía razones para considerar digno de confianza al futuro?

Poco después, el Dr. Brandín compartía conmigo uno de los primeros borradores de su discurso y pese a la heterodoxa utilización que me disponía hacer de algunas de sus ideas en él recogidas, me animó a que las pusiera al servicio de una buena causa, que no por ello parecía perdida ... Así que, como resultado de lo anterior, le envié el siguiente correo electrónico a este estudiante, cuyo nombre, en beneficio de su privacidad, podemos suponer que es, por ejemplo, Andrés, más concretamente, ‘Andrés-del-presente’:

Estimado ‘Andrés-del-presente’,

Confío en que te encuentres algo más animado y que no te sorprenda demasiado recibir este correo electrónico y menos aún la propuesta que en él te hago.

Las dudas que expresaste públicamente sobre el futuro en la última video-conferencia en la que ambos participamos eran legítimas y soy consciente de que quedaron sin ser exploradas. Ya te anticipo, que ni en aquel momento pude y tampoco en esta ocasión está en mi mano, proporcionar una respuesta satisfactoria a tus interrogantes, algo que, para un educador como yo, por lo demás optimista empedernido, resulta especialmente frustrante.

Te decía, que esperaba que no te sorprendiera excesivamente este correo, pero aún te he de explicar la razón por la cual anticipo una cierta sorpresa por tu parte. Este correo electrónico está destinado a ti, aunque no exactamente. Va dirigido a quien serás cuando aproximadamente doubles tu edad, aunque creo poder asegurar que, ni ese tú futuro ni yo, tenemos inconveniente alguno en que leas este correo, para luego guardarlo cuidadosamente hasta que lo puedas compartir con su destinatario.

Estimado 'Andrés-del-futuro',

Quizá recuerdes este correo electrónico, que hacía referencia a cómo hace veintitantos años insistías en que el mundo te debía un futuro digno de confianza. Y si no era exactamente esto lo que querías expresar, créeme, que así fue como nos llegó a todos tu demanda.

Lo que probablemente no recuerdes es en qué momento posterior descubriste la importancia de la diferencia entre confiar en el futuro y confiar en tu futuro. Ya que como suele decir un buen amigo parafraseando a Lindley: "el futuro es un asunto muy personal".

Espero, que 'Andrés-del-pasado' haya hecho un buen trabajo cara a tu situación actual. Porque, tan cierto es, que la confianza puede entenderse genéricamente como una positiva expectativa del futuro, como que solo esperar no es suficiente si —parafraseando a Shakespeare— queremos ser dueños de nuestro destino. Si 'Andrés-del-pasado' empleó todos estos últimos años en desarrollar las cualidades personales de su confiabilidad situacional, habrá estado muy ocupado en capacitarse, adquirir una experiencia valiosa, formar su carácter para llegar a ser una persona íntegra y, además, aprender a querer a los demás con generosidad, por lo que son y no por lo que tienen.

A fin de cuentas, la confianza en los demás no menos que en el porvenir personal, que es casi tanto como decir en este último caso, en el mejor posible yo que continuamente nos debemos esforzar por llegar a ser, se basa en el pasado, se decide en el presente y se orienta hacia el futuro.

En otro orden de cosas, asumo, 'Andrés-del-futuro', que serás capaz de resistir la tentación de ser condescendiente con la falta de experiencia vital, aderezada con un punto de melodramatismo, eso también es cierto, de 'Andrés-del-pasado'. No en vano, su entusiasmo, paciente esfuerzo y la firme creencia en tus posibilidades, te han llevado hasta dónde estás; en el buen entendido, que las responsabilidades que a veces te abruman y las hipotecas—de todo tipo— contraídas son cosa tuya, no de él.

Ya me despido, 'Andrés-del-futuro', pero es a ti a quien le toca explicar a 'Andrés-del-pasado', cuando te reencuentres con él en tu memoria, lo que yo no tuve el valor de decirle en su momento, aunque seguramente tampoco le hubiese resultado de mucha utilidad por aquel entonces: que el paso del tiempo se encargaría de apartar gradualmente las difusas y no por ellos menos intensas dudas causadas por la incertidumbre del futuro para poner en su lugar una certeza rotunda, que Luhmann describió en los siguientes términos: "Solo podemos estar seguros, de que no podemos estar seguros de si algo de lo que recordamos como sucedido, continuará siendo en el futuro como fue." Y aquí me permito matizar, que no corregir a este autor: como creemos recordar que fue.

Pues, 'Andrés-del-futuro', en la memoria, tal y como lo dejó escrito en su día mi buen amigo José Angel Brandín, "no pocas veces se disfrazan como recuerdos lo que no es más que nostalgia de un pasado idealizado e incluso el anhelo de pasados futuros imaginados, para mantener a flote nuestra identidad en el

tránsito hacia nuevos lugares en la sociedad, el espacio y el tiempo.”

*Hasta siempre y con mis mejores deseos para el resto de tu futuro.
'José Daniel Barquero-del-pasado'*

Tras estas reflexiones, muy personales, suscitadas por el discurso del Dr. Brandín, me permito felicitarle por su sugestiva exposición a la vez que recomiendo a todos aquellos asistentes que estén interesados en estos temas, lean con atención las propuestas que se presentan en el libro que a su disposición se encuentra en la web de esta Real Academia.

Sirvan estas últimas palabras de enhorabuena por su promoción a académico numerario desde la certeza, que su aportación a la actividad de esta Real Corporación continuará siendo 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, siendo como son, en palabras de José Angel, su principal razón para creer y trabajar cada día con ilusión en y por un futuro mejor, se sientan orgullosos de él, como yo me siento de este amigo que hoy promociona 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 Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·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.

Rosalía 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 Excma. 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 Excma. 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 Llorc 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 Excma. Sr. Dr. Xabier Añoberos 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'Excm. 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. Àngel 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 Empresariales, 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 numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, 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 numerari 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 histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (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 économie 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 stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (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 Llorc 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 García, 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 Plannell 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 Excm. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excm. 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 Ibáñez 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 Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. 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 Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla 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 Empresariales) 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 Empresariales) 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 Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 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 Llor i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción? (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 Empresariales) 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.

Certes i incertes 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 Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llor, 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 Empresariales) 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*”, Excm. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel 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 Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excm. 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 contestació 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 Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, 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 Excm. 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 Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *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 María 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

5. *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 Excmo. 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 filosofia) 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 Añoberos 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 Empresariales, 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 Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, 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. 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 Ingeniería 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 Inieta, 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. Lluís 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 Náutica) 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 Náutica) 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 Excm. Sra. Dra. Ma^a 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 Excm. 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 Excm. 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 humanística de la bioética en estomatología / odontología* (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. *Delaneurocirugíamística de la antigüedad, a los retos que enfrenta en el siglo XXI. 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 María 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, Cirugía, 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, Cirugía, 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, Cirugía, 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

95. *¿Estamos preparados para la próxima crisis?* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José M^a Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-1261-2 Depósito Legal: B-16314-2019
96. *El Patrimonio Mundial Cultural, Natural e Inmaterial de España* (Excmo. Sr. Dr. Ignacio Buqueras y Bach, Doctor en Ciencias de la Información, Presidente de la Asociación para la Difusión y Promoción del Patrimonio Mundial de España. ADIPROPE, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente) 2019.
ISBN: 978-84-95242-97-6, Depósito Legal: M-18770-2019
97. *Del Milagro de Israel a la inversión inmobiliaria en España* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Alberto Antolí y Méndez, Doctor en Derecho, 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: 978-84-09-12362-9, Depósito Legal: B-18106-2019
98. *El actual cambio climático: una visión holística de la crisis climática* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José María Baldasano Recio, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-13018-4, Depósito Legal: B-18439-2019
99. *Genética Molecular y Biocronogerontología en la era Postgenómica. Sirtuinas. Anti-Aging.Klotho ¿Son las Sirtuinas el buscado “Elixir de Juventud”? El Filum Galénico de la Familia Corominas (200 años)* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Exmo Sr. Dr. D. August Corominas, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Exmo Sr.Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugia, Doctor en Farmacia y Doctor en Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.
ISBN: B-20257-2019, Depósito Legal: 978-84-09-13609-4

100. *Intraemprendiendo. Emprender dentro de la empresa* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo Sr. Dr. D. Pedro Nueno Iniesta, Doctor en Administración y Dirección de empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.
ISBN: 978-84-09-13610-0, Depósito Legal: B-22727-2019
101. *Evolución y revolución en el conocimiento científico de la ingesta dietética en España* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Gregorio Varela Moreiras, Doctor en Farmacia, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.
ISBN: 978-840915176-9, Depósito Legal: B-24283-2019
102. *Días de campo* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Emilio Gil Moya, Doctor en Ingeniería Agrónoma, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Metalurgia) 2019.
ISBN: 978-84-09-15178-3, Depósito Legal: B-24284-2019
103. *Triangulaciones post-impresionistas* (Discurso de ingreso como académico Correspondiente Excmo Sr. Dr. D. Ramón-Ricardo Vidal y Plana, Doctor en Ciencias Biológicas y en Farmacología, y contestación por el académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.
ISBN: 978-84-09-15343-5, Depósito Legal: B-24757-2019
104. *Panamá, puente entre continentes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente por la República de Panamá Excmo Sr. Dr. D. Alejandro Pursals Puig, Doctoren Economía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana, Doctoren Economía) 2019.
ISBN: 978-84-09-16516-2, Depósito Legal: B-26904-2019
- 105 *Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada* (Discurso de ingreso como Académico Numerario 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, Ciencias Jurídicas y Económicas y en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2020.
ISBN: 978-84-09-23779-1



RAD Tribuna Plural. La revista científica. 1ª 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 raíces, *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, *Lluís 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 Luis 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. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Góicoechea 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 Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-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 matemàtica 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 Año-veros 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 Giral*. 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*.

Laicidad, 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 Angeles Torras*. Avides a 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 Tàrrach*. 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. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y 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 empresa-entorno, *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, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., 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, J 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 emprend-

dedora 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 oceàno, 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 verdadera, *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

napoleónico 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 Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía 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 dysfunctions 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: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. 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-Ignasi 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. Trabajos 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 decentralized 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 *Excmo. 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, *Excmo. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Págs 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 subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclairage 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 am-

biental 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*. Martín 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. José Maria Bové*. La emergencia de las

ciudades en la nueva sociedad internacional: ¿Hacia la ciudad estado?, *Dr. Santiago José Castellà*. Déficit, deuda e ilusión financiera, *Dr. Juan Francisco Corona*. Europa en la encrucijada, *Dra. Teresa Freixes*. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Dr. Miguel Ángel Gallo*. Algunas consideraciones críticas acerca del retrato de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, *Dr. Alfonso Hernández-Moreno*. El cambio climático y 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 y 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. Lluís 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 ge-

nial 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 cosmología, *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 vision 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*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 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, actrices 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. Añoberos 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 M^a Académico 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 M^a, 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*. Fotonucleación de la glándula prostática obstructiva con Láser Tulio (ThULEP), *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, M^a Asunción, Académica Correspondiente de la RAED*. Erasmo de Rotterdam: el helénismo 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 y 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 Química 2004 y 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 β 3 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 livro de Ouro das Relações 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 Society*, McGrawHill en Azerbaiyán y EEUU.

“La consideración de la integridad del carácter de alter proporciona así un giro inesperado al supuesto imperativo moral de confiar, para desvelar el auténtico alcance de la obligación moral en este contexto, la cual consiste, para aquellos que aspiran a que su carácter tienda a la excelencia, en ser confiable, no tanto o no en un inicio en confiar. Aunque sea de justicia y por ende prudente confiar razonadamente en la medida que la confiabilidad situacional ajena lo avale.”

José Ángel Brandín Lorenzo

1914 - 2020

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**

