

El rol de los sistemas de control en el desarrollo de la confianza organizacional

The role of control systems in the development of organizational trust

Antonio Farías Landabur

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Universidad de Chile
anfari@fen.uchile.cl

Distintos autores sostienen la idea de que la mera presencia de sistemas de control en una organización genera desconfianza entre sus miembros. En la práctica, sin embargo, es posible observar distintas organizaciones donde operan sistemas de control y, al mismo tiempo, existe un elevado nivel de confianza organizacional. A partir de una investigación bibliográfica, el presente estudio postula que esta aparente contradicción puede ser superada si se toma en consideración el posible rol que desempeñan los sistemas de control cuando se aplican en las distintas etapas del proceso de desarrollo de la confianza. Más específicamente, el estudio postula que, en la primera etapa de la relación entre un líder y sus colaboradores, el líder debe aplicar el control haciendo un uso más intenso del control sobre el comportamiento; en la segunda etapa, utilizando de manera más intensa el control por resultados; y en la tercera etapa, haciendo un uso más intensivo del control cultural.

Palabras clave: control, confianza, resultados, comportamiento, cultura.

Different authors support the idea that the mere presence of control systems in an organization generates mistrust among its members. In practice, however, it is possible to observe different organizations where control systems operate and, at the same time, there are high levels of organizational trust. Based on a bibliographic investigation, this study postulates that this apparent contradiction can be overcome if the possible role that control systems play when they are applied in the different stages of the trust development process is taken into account. More specifically, the study postulates that, in the first stage of the development of the relationship with his collaborators, the leader must make a more intense use of control over behavior. Then, in the second stage, the leader must apply results control more intensely. Finally, cultural control must be used with greater intensity in the third stage.

Keywords: control, trust, results, behavior, culture

1. Introducción

De acuerdo con la literatura, la confianza proporciona un sinnúmero de beneficios a las organizaciones (Doney *et al.*, 1998). La presencia de confianza, por ejemplo, posibilita a las empresas disminuir los costos de transacción (Chami & Fullenkamp, 2002), generar una mayor lealtad de los clientes (Gounaris, 2005), obtener un mejor desempeño económico (Su *et al.*, 2020), lograr un mayor compromiso organizacional (Kim & Mauborgne, 1993), potenciar el liderazgo (Cardona & Elola, 2003; Hartmann & Slapničar, 2009), aumentar las ventas *online* (Przepiorka & Horne, 2020), desarrollar con éxito las alianzas estratégicas (Das & Teng, 2001; Dekker, 2016), generar una ventaja competitiva (Davis *et al.*, 2000), y promover la cooperación entre individuos (Coletti *et al.*, 2005) y entre organizaciones (Das & Teng, 2001), entre otros beneficios.

La confianza, además, juega un papel fundamental en la creación y acumulación de capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), tanto al interior de las empresas (Wu, 2008) como en la relación que estas mantienen con otras firmas (Suseno & Ratten, 2007). En un entorno de negocios cada vez más dinámico y complejo, donde el desempeño de la empresa depende en alto grado de su capacidad para crear y compartir conocimiento, las formas tradicionales de incentivar la cooperación intraempresa (supervisión, recompensas y otras formas de control) e interempresas (contratos) no son suficientes (Adler, 2001).

Actualmente, para que una empresa sea competitiva es necesario que las unidades que la componen compartan conocimiento e información con el fin de potenciar la innovación y, en consecuencia, la oferta de nuevos productos y servicios (Tsai & Ghoshal, 1998; Tsai, 2000). Lo mismo ocurre cuando se trata de alianzas estratégicas (Dato-on *et al.*, 2018). En ambos casos, el capital social facilita el intercambio de un mayor volumen de información, la cual además posee una mayor diversidad y riqueza (Koka & Prescott, 2002). Este intercambio de información fortalece el aprendizaje colectivo, lo que a su vez mejora el desempeño económico de las empresas (Gubbins & MacCurtain, 2008). Asimismo, cabe señalar que lo anterior adquiere especial relevancia en el caso de economías emergentes (Lyu & Ji, 2020; Nguyen & Ha, 2020; Seclen-Luna *et al.*, 2020).

Los países de nuestra región, naciones en vías de desarrollo en su mayoría, tienen en promedio un *stock* de capital social bajo (The Global Sustainable Competitiveness Index, 2019). Para transitar el camino hacia el desarrollo, es necesario que nuestros países aumenten de manera significativa y en un periodo razonable de tiempo el capital social que actualmente poseen, pues de ello depende mejorar el bienestar de nuestra gente en el mediano y largo plazo. Como se ha dicho más arriba, el capital social aumenta si se incrementa la confianza al interior de las empresas y entre empresas; por lo mismo, comprender cómo se construye (o destruye) es de vital importancia. El presente artículo pretende contribuir a esta comprensión desde la perspectiva del diseño e implementación de los sistemas de control de gestión (en adelante, sistemas de control).

De acuerdo con la literatura, los sistemas de control son uno de los elementos que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de la confianza (Tomkins, 2001; Coletti *et al.*, 2005). Es así como un número importante de autores se adhiere a la idea de que la presencia de sistemas de control dificulta el desarrollo de la confianza o, en su defecto, es un signo de desconfianza por parte de la organización hacia sus miembros (Goshal & Moran, 1996;

Lewicki *et al.*, 1998; Das & Teng, 2001; Malhotra & Murnighan, 2002; Schoorman *et al.*, 2007).

Lewicki *et al.* (1998), por ejemplo, sugieren que la operación de sistemas de monitoreo y controles burocráticos es un signo de que la organización siente desconfianza hacia sus miembros, puesto que esta considera necesario vigilar la conducta de sus colaboradores para protegerse del posible daño generado por comportamientos oportunistas. Schoorman *et al.* (2007), por su parte, sostienen que la presencia de un sistema de control estricto provocará que las acciones propias de un comportamiento confiable sean atribuidas a la existencia del sistema de control y no a las buenas intenciones de quien genera la conducta; de esta forma, los sistemas de control dificultarían el desarrollo de la confianza. En pocas palabras, desde esta perspectiva, la presencia de más control es evidencia de la existencia de un menor nivel de confianza (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Dekker, 2016).

Por otro lado, un número significativo de autores sostiene que la presencia de los sistemas de control, en la práctica, facilita que la confianza evolucione favorablemente (Tomkins, 2001; Coletti *et al.*, 2005; Mouritsen & Thrane, 2006; Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2009). Coletti *et al.* (2005), por ejemplo, aportan evidencia de que un sistema de control riguroso promueve la cooperación y que, en la medida en que dicha cooperación sea observable por los individuos, el sistema de control ayuda a que el desarrollo de la confianza entre los miembros de una organización evolucione favorablemente. De manera similar, Vosselman y Van der Meer-Kooistra (2009) sostienen que los sistemas de control, a través de la información contable que de ellos emana, promueven el desarrollo de la confianza entre el líder y sus colaboradores.

La afirmación de que la presencia de sistemas de control dificulta el desarrollo de la confianza resulta paradójica, puesto que la literatura en gestión de empresas revela numerosos ejemplos de compañías que desarrollan sus actividades en un ambiente de confianza a pesar de que en ellas operan distintos tipos de control. Shaw (1997), por ejemplo, apunta a General Electric y Hewlett-Packard como dos de estas empresas. La idea de que los sistemas de control afectan negativamente el desarrollo de la confianza puede deberse a cierta confusión respecto de sus características y de la forma en que estos se aplican.

Por un lado, los estudios respecto de la relación entre sistemas de control y confianza se centran, mayoritariamente, en organizaciones maduras y, en un momento determinado del tiempo (Dávila *et al.*, 2009), en circunstancias en las que la relación confianza-control es dinámica (Long, 2018). Esto abre la posibilidad de que el impacto de los sistemas de control en la confianza varíe, dependiendo de la etapa en que se encuentre la relación. Por otro lado, cuando distintos autores se refieren a los sistemas de control, implícitamente se refieren a los sistemas formales de control, que incluyen el control por resultados y el control sobre el comportamiento; sin embargo, un sistema de control comprende también un tipo de control informal: el control social o cultural. Finalmente, los distintos tipos de control (formales e informales) pueden afectar de manera distinta a los antecedentes de la confianza (competencia, integridad y benevolencia), dependiendo de la intensidad con que estos se apliquen en distintos momentos.

Finalmente, la mayoría de los estudios se centran en el desarrollo de la confianza por parte de los colaboradores respecto de su líder en circunstancias en las que este les

aplica los distintos tipos de control, entre otras razones, para informarse respecto de su competencia, integridad y benevolencia; es decir, para saber si puede confiar en ellos. El problema es que, en la medida en que la utilización de los distintos tipos de control, en distintos momentos de la relación, sea inapropiada, el líder efectivamente puede generar desconfianza en sus colaboradores. En otras palabras, la simple operación de los sistemas de control no generaría, en sí misma, un impacto negativo en la confianza de los colaboradores, pero una inadecuada utilización de los distintos tipos de control sí.

El objetivo central del presente estudio consiste en elaborar un conjunto de proposiciones que den cuenta del uso apropiado, en términos de su intensidad, de los distintos tipos de control que un líder aplica a un colaborador en distintos momentos de la relación. Cabe precisar, además, que se entiende que hay un uso apropiado de los distintos tipos de control cuando la intensidad con que se aplica un tipo específico de control, en un momento específico, no genera desconfianza en el colaborador. Para elaborar las proposiciones, el estudio utilizó la investigación bibliográfica como metodología de investigación, la cual consideró la revisión y el análisis de artículos científicos, tanto empíricos como teóricos, en los temas de confianza y control de gestión; y de aquellos artículos que han estudiado previamente la relación entre control de gestión y confianza.

Así, el presente trabajo aporta a la literatura en tres dimensiones distintas. Por un lado, contribuye al estudio de la relación entre control y confianza desde una perspectiva dinámica. En segundo lugar, aporta conocimiento respecto del proceso de desarrollo de la confianza del líder respecto de sus colaboradores, aspecto crucial en la dirección de organizaciones puesto que, para cada nivel jerárquico, el líder es, de hecho, vulnerable a las acciones de sus colaboradores, en el sentido de que su bienestar depende del desempeño de quienes están bajo su liderazgo (Anthony & Govindarajan, 2007). En tercer lugar, propone el tipo de control que debería ser utilizado con mayor intensidad por los líderes en las distintas etapas del proceso de evolución de la confianza, esto con el fin de no generar desconfianza en sus colaboradores, contribuyendo así a una mejor práctica en la aplicación de los sistemas de control al interior de las organizaciones.

El resto del artículo se encuentra organizado de la siguiente manera: la segunda sección discute el significado del término «confianza» e identifica sus antecedentes o inductores. El tercer acápite, por su parte, describe los distintos sistemas y tipos de control que una organización aplica tanto internamente como en su relación con otras organizaciones. En el caso de la cuarta sección, esta desarrolla un conjunto de proposiciones que relacionan el uso de los distintos tipos de control con los antecedentes de la confianza en distintas etapas de su evolución. Finalmente, la última sección describe las principales conclusiones del estudio.

2. La confianza y sus antecedentes

La confianza ha sido conceptualizada de distintas formas dentro de la literatura (Das & Teng, 2004). Algunos autores conciben la confianza como un conjunto de expectativas respecto del comportamiento de un individuo; es decir, existe confianza cuando un individuo se ha formado la expectativa de que el otro individuo se comportará de manera apropiada en condiciones de incertidumbre (Lewicki *et al.*, 1998). Otros autores postulan que la confianza

es la creencia que mantiene un individuo respecto del cumplimiento de los compromisos por parte de otro individuo (Sitkin & Roth, 1993). La visión de la confianza como una creencia o expectativa se ha visto refutada por diversos autores. Mayer *et al.* (1995), por ejemplo, sostienen que la confianza va más allá de la capacidad que posee un individuo para predecir la conducta de otros; por ejemplo, una persona puede predecir que otra se comportará de forma tal que sus acciones afectarán negativamente su bienestar y no por eso va a confiar en ella.

Por otro lado, distintos autores han apoyado la idea de que la confianza es sinónimo de certeza (Webb, 1996; Lewicki & Bunker, 1996). Webb (1996), por ejemplo, concibe confianza como la certeza, mantenida por el líder, de que una organización, grupo o individuo actuará de una manera determinada. De manera similar, Lewicki y Bunker (1996) consideran a la confianza como la certeza de un individuo de que la motivación que guía la acción de otro individuo, en situaciones que entrañan riesgo para su bienestar, es positiva para sus intereses.

Respecto de la visión de certeza y confianza como dos nombres para un mismo concepto, algunos autores sostienen que, si bien es cierto ambos términos hacen referencia a una creencia o expectativa respecto del comportamiento de un otro, la confianza se diferencia de la certeza en que la primera requiere que el individuo reconozca y acepte la existencia de un riesgo inherente en la conducta de los demás, así como el posible impacto de dicha conducta en su propio bienestar (Luhmann, 1988; Mayer *et al.*, 1995). Confianza y certeza se diferencian, además, en que la primera se enfoca en el comportamiento de un individuo específico, mientras que la segunda se basa en la percepción que un individuo tiene respecto del posible comportamiento de distintos colectivos, tales como comunidades, o instituciones políticas y económicas, entre otros (Lazaric & Lorenz, 1998).

Debido a los problemas que presentan las conceptualizaciones precedentes de la confianza, la literatura ha definido con mayor precisión los elementos que deben estar presentes para que ella aparezca como un elemento clave en la decisión de un individuo para interactuar con otro. En primer lugar, para que exista confianza de parte de una persona hacia otra, dicha persona debe estar consciente de la existencia de un riesgo inherente a la relación y, al mismo tiempo, debe estar dispuesta a aceptar dicho riesgo (Brenket, 1998), haciéndose de esta forma vulnerable a las acciones de la otra persona (Schoorman *et al.*, 2007; Cohen & Dienhart, 2013).

En segundo lugar, la existencia de confianza presupone la capacidad de predecir el comportamiento del otro, basado en el conocimiento de sus acciones en el pasado (McKnight & Chervany, 2002). En tercer lugar, la vulnerabilidad presente en la relación debe existir más allá de la capacidad de controlar el comportamiento de la otra persona (Mayer *et al.*, 1995; Schoorman *et al.*, 2007). Considerando todas las condiciones que se deben cumplir para su existencia, se define confianza como la disposición de un individuo a ser vulnerable a las acciones de otro individuo, basada en la capacidad que posee para predecir su comportamiento e independientemente de que tenga la capacidad de controlar su conducta (Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998).

Como se desprende de la definición anterior, la existencia de confianza requiere de manera imperiosa predecir el comportamiento del otro. El problema aquí consiste en determinar qué tipo de comportamientos inducen a un individuo a creer que otra persona se

comportará de manera apropiada para sus intereses en el futuro y, por lo tanto, no actuará de forma oportunista (Williamson, 1996). Distintos autores han contribuido a determinar los ámbitos de acción donde los comportamientos actúan como inductores o antecedentes de la confianza (Shou *et al.*, 2011; Wang, 2016; Long, 2018; Svare *et al.*, 2020). Das y Teng (2001), por ejemplo, postulan que la confianza se basa en la percepción de competencia y buena fe de las acciones del individuo objeto de confianza (como parte de la buena fe, los autores incluyen la integridad y la benevolencia).

Por otra parte, McCallister (1995) considera la percepción respecto de la cognición y el afecto (benevolencia) como inductores o antecedentes de la confianza. Mishra (1996), por su lado, sugiere que la confianza se fundamenta en la percepción de competencia, fiabilidad (integridad) y benevolencia; mientras que Mayer *et al.* (1995) aseveran que la percepción de habilidad (competencia), integridad y benevolencia explican un nivel de confianza determinado. Para efecto de este estudio, se considera la percepción de competencia, integridad y benevolencia como antecedentes de la confianza.

La competencia guarda relación con la capacidad que tiene el individuo objeto de la confianza para realizar una tarea determinada y, de esa manera, conseguir unos resultados determinados (Mayer *et al.*, 1995; Mishra, 1996; Jiang *et al.*, 2015; Connelly *et al.*, 2018). La integridad, por otra parte, comprende comportamientos tales como entrega transparente de información confiable, honestidad, sentido de justicia, y coherencia entre dichos y hechos (Mayer *et al.*, 1995; Connelly *et al.*, 2018). Ello quiere decir, en otras palabras, que el otro individuo no tomará ventaja de su posición y, por lo tanto, se abstendrá de llevar a cabo conductas oportunistas (Williamson, 1996). Finalmente, la benevolencia se refiere a la percepción de la persona que confía en que cuando la otra parte toma decisiones, dichas decisiones consideran el posible impacto negativo que tendrán en el bienestar de los demás (Xie & Pen, 2009; Ko, 2010; Zhu, 2014). En otras palabras, el individuo objeto de la confianza muestra preocupación por el bienestar de las personas (Mayer *et al.*, 1995; Portales *et al.*, 1998).

3. Sistemas de control de gestión

Que las personas se esfuercen en perseguir sus propios objetivos es una realidad presente en todas las organizaciones (divergencia de objetivos). Esto no constituye un problema hasta el momento en que un líder delega la gestión de una tarea, actividad o proceso en uno o más colaboradores y el resultado de dicha gestión afecta su bienestar. Al gestionar una organización, su directivo máximo requiere implementar planes y estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización que, en la práctica, coinciden con sus propios objetivos; no obstante, aquellos colaboradores en los que ha delegado dicha implementación se esfuercen por satisfacer sus propias necesidades (Robbins & Judge, 2012). Esta divergencia de objetivos se replica en forma descendente a lo largo de los distintos niveles que forman parte de la jerarquía de la organización. En otras palabras, en cada nivel jerárquico el líder enfrenta un problema de control de gestión (Anthony & Govindarajan, 2007).

El objetivo central de un sistema de control de gestión, entonces, consiste en lograr la máxima congruencia de objetivos posible entre el líder y sus colaboradores. En el más

alto nivel jerárquico, por ejemplo, el gerente general (quien delega la implementación de la estrategia) requiere que los gerentes de las distintas áreas (quienes son los encargados de implementar la estrategia) se esfuercen por lograr los objetivos de la organización, mientras trabajan al mismo tiempo para lograr sus propios objetivos.

Un buen sistema de control, entonces, es aquel que, a través de la información que proporciona, es capaz de influir en el comportamiento de los miembros de la organización con el fin de implementar apropiadamente tanto planes como estrategias (Simons, 1994; Merchant & Van der Stede, 2007). Para influir en el comportamiento, los sistemas de control utilizan distintos mecanismos (Flamholtz *et al.*, 1985): mecanismos *ex-ante*, tales como planes e incentivos (Dekker, 2004); y mecanismos *ex-post*, que principalmente se centran en la evaluación del desempeño y las recompensas asociadas a dichos desempeños (Flamholtz *et al.*, 1985).

De acuerdo con la literatura, existen dos teorías que desarrollan enfoques complementarios respecto de la aplicación de los sistemas de control sobre la conducta de los miembros de una organización: la teoría de agencia y la teoría de la organización (Govindarajan & Fisher, 1990). En la teoría de agencia, el principal (líder) delega una acción específica en un agente (colaborador). Dependiendo del resultado de la acción delegada, el bienestar del principal se ve afectado de manera positiva o negativa. Dado que la teoría supone la divergencia de objetivos entre agente y principal, este intenta controlar el comportamiento del agente con el fin de maximizar su propio bienestar. Debido a que el comportamiento del agente es difícil de monitorear (sobre todo en la gestión de tareas complejas), la teoría de agencia se centra, principalmente, en el control sobre el resultado de la acción delegada. Solo en el caso en que el costo de informarse sobre el comportamiento del agente sea menor que el beneficio que dicha información proporciona, la teoría de agencia recomienda aplicar control sobre el comportamiento del agente (Baiman, 1990).

Además del control por resultados y el control sobre el comportamiento, la teoría de la organización incorpora el control cultural como parte integrante de los sistemas de control (Dekker, 2004; De Man & Roijackers, 2009). De acuerdo con Ouchi (1979), un sistema de control se aplica sobre la base de tres tipos de controles organizacionales. Aun cuando distintos autores han denominado de distinta forma dichos tipos de controles, la mayor parte de la literatura los resume en control por resultados (Ouchi, 1979; Simons, 1994; Dekker, 2004), control sobre el comportamiento (Flamholtz *et al.*, 1985; Anthony & Govindarajan, 2007) y control cultural (Merchant & Van der Stede, 2007; Weibel *et al.*, 2016). Tanto el control por resultados como el control sobre el comportamiento son llamados, comúnmente, controles formales, mientras que el control cultural es considerado mayoritariamente un tipo de control informal (Dekker, 2004; Weibel *et al.*, 2016).

El control por resultados tiene como objetivo impulsar el logro de las metas por parte de los miembros de la organización, más que monitorear la forma en que dichos resultados han sido alcanzados (Merchant & Van der Stede, 2007; Anderson *et al.*, 2015; Weibel *et al.*, 2016). Este tipo de control es importante sobre todo cuando existe un limitado conocimiento del proceso de transformación y, al mismo tiempo, es posible medir los resultados de forma precisa (Ouchi, 1979; Anderson *et al.* 2015; Stouthuysen *et al.*, 2019). El control por resultados se aplica típicamente a través de las siguientes etapas: 1) se definen los resultados esperados, 2) se mide el desempeño real, 3) se evalúa el

desempeño sobre la base de la diferencia entre desempeño real y desempeño esperado, y 4) se asignan recompensas cuando los resultados han sido alcanzados (Widener, 2007; Chen *et al.*, 2009; Weibel *et al.*, 2016; Cobben & Roijackers, 2019).

Cuando se conoce el proceso de transformación —es decir, cuando se conoce la relación entre los recursos que este requiere y los resultados que de él se obtendrán—, es posible aplicar control sobre el comportamiento (Ouchi, 1979; Anthony & Govindarajan, 2007; Langfield-Smith, 2008). El objetivo del control sobre el comportamiento es promover las conductas necesarias para alcanzar los resultados deseados y, al mismo tiempo, evitar las acciones que atenten contra el bienestar de la organización (Anderson *et al.*, 2015). Su aplicación contempla la definición de procedimientos estándar, la formalización de reglas y rutinas, el monitoreo y la supervisión del desempeño en la gestión de los procesos, la aprobación de los presupuestos y la estructura de los informes de gestión (Chen *et al.*, 2009; Dekker, 2016; Cobben & Roijackers, 2019).

El control cultural, por su parte, se enfoca en la socialización de normas, creencias y valores que generen la internalización de los objetivos de la organización y, de esta manera, hagan más probables los comportamientos y los resultados deseados (De Man & Roijackers, 2009). Lo importante aquí no es la definición y monitoreo del comportamiento y los resultados deseados, sino más bien alcanzar un consenso respecto del logro de los objetivos organizacionales (Cobben & Roijackers, 2019). El proceso de socialización comprende la práctica de ceremonias y ritos, la comunicación de creencias y valores, el liderazgo coherente con dichas creencias y dichos valores, los procesos de selección, inducción y desvinculación, y esquemas de incentivos que promuevan el comportamiento acorde con las creencias y valores de la organización (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2012).

4. Sistemas de control y la evolución de la confianza

Toda relación de confianza evoluciona desde las interacciones iniciales entre las partes involucradas hasta la etapa en que la relación ha madurado y existe una identificación con las necesidades del otro (Lewicki & Bunker, 1996). Sin embargo, si en el proceso de desarrollo de la confianza una de las partes muestra un comportamiento oportunista (es decir, traiciona la confianza existente hasta ese momento), la relación se rompe y aparece la desconfianza por parte del individuo que ha sido traicionado (Elangovan & Shapiro, 1998; Lewicki *et al.*, 1998; McKnight & Chervany, 2002).

A pesar de la importancia que tiene para las organizaciones la manera en que evoluciona la confianza, esta ha sido estudiada principalmente en etapas maduras de la relación entre líder y colaborador (Long, 2018), y entre socios que forman parte de una alianza estratégica (Dávila *et al.*, 2009). De la misma manera, la mayoría de los estudios no abordan el posible impacto de la aplicación de distintos tipos de control en los antecedentes de la confianza y en las diferentes etapas de su proceso evolutivo, a pesar de que la literatura ha enfatizado que la intensidad con que se aplican los distintos tipos de control difiere a medida que las organizaciones evolucionan desde su fundación hasta las etapas maduras de su existencia (Cardinal *et al.*, 2018).

Aun así, existen excepciones a la regla. En el ámbito de las alianzas estratégicas, por ejemplo, algunos autores han estudiado el impacto de los distintos tipos de control en el

proceso de evolución de la confianza con resultados contradictorios (Emsley & Kidon, 2007; Langfield-Smith, 2008). Otras contribuciones dicen relación con el proceso de desarrollo de la confianza en los empleados respecto de la organización en la que trabajan (Mayer & Davies, 1999; Weibel *et al.*, 2016; Verburg *et al.*, 2018). Finalmente, en el contexto de la confianza interpersonal, Long (2018) estudia el impacto que los distintos tipos de control pueden tener en la confianza de los colaboradores respecto de sus líderes.

A diferencia de Long (2018), el presente estudio se centra en el proceso de desarrollo de la confianza desde el líder hacia sus colaboradores. Dado que una aplicación inadecuada de los distintos tipos de control que utiliza el líder para informarse de la competencia, integridad y benevolencia de sus colaboradores puede generar desconfianza en ellos, en esta sección se desarrolla un conjunto de proposiciones que apuntan a la correcta utilización de parte del líder de los distintos tipos de control de que dispone en las diversas etapas de la relación con sus colaboradores. Asimismo, se entiende por «correcta utilización» a la adecuada intensidad con que el líder aplica los distintos controles en cada momento para no generar desconfianza en sus colaboradores.

4.1. Etapas en la evolución de la confianza

Toda relación de confianza evoluciona desde las interacciones iniciales hasta la etapa donde la relación se consolida (Long, 2018), siempre y cuando las partes se comporten de manera confiable durante el desarrollo de dicha relación (McKnight & Chervany, 2002). En el caso de la confianza del líder hacia sus colaboradores, la presencia de los distintos tipos de control durante la relación le permite diseñar interacciones adecuadas —desde una perspectiva racional— en cada etapa de la relación, de manera tal que esta no se rompa debido a su exposición a un posible comportamiento oportunista de los colaboradores que va más allá de sus posibilidades de resistencia (Pérez López, 1991; Portales *et al.*, 1998; Stouthuysen *et al.*, 2019).

En el proceso de desarrollo de la confianza, se espera que el líder utilice los tres tipos de control antes descritos (control por resultados, control sobre el comportamiento y control cultural) y, al mismo tiempo, que la intensidad con que aplica un tipo de control u otro varíe de acuerdo a la etapa en que se encuentra la relación con sus colaboradores. Las distintas etapas, junto con las relaciones propuestas, se detallan en los apartados siguientes.

4.1.1. Condiciones iniciales

Al comienzo de la relación, el líder no conoce a sus colaboradores y, por ende, no tiene información de primera fuente respecto de la forma en que se han comportado en el pasado. En este contexto, la principal forma de predecir su conducta se basa en los incentivos que el colaborador tiene para alcanzar las metas definidas por su líder y el cumplimiento de las normas, reglas, procedimientos y códigos de conducta que forman parte de las condiciones suscritas en el contrato de trabajo. Así y todo, un cierto nivel de control cultural existe. Aún con información limitada, el líder adjudica distintas características al nuevo colaborador sobre la base de distintas fuentes de información, las cuales le permiten elaborar un

juicio respecto de los posibles valores que guían su comportamiento. Las referencias de trabajos anteriores, la raza a la que pertenece, los resultados del proceso de selección que le permitieron ser contratado, la pertenencia a la misma red de egresados o a distintas asociaciones profesionales, son ejemplos de la información a la que puede recurrir el líder para predecir el comportamiento del colaborador (Robbins & Judge, 2012; Lumineau, 2017).

En esta primera etapa de la relación, el líder espera que sus colaboradores demuestren su competencia para llevar a cabo las actividades encomendadas (competencia) y el respeto a las normas y procedimientos que rigen formalmente su conducta (integridad) (Long, 2018). Con el fin de informarse de ambos antecedentes de la confianza, el líder aplicará con mayor intensidad el control sobre el comportamiento, puesto que este tipo de control le permite informarse tanto de la competencia de sus colaboradores (si estos tienen las capacidades que se requieren para realizar la labor encomendada) como de su integridad (si se comportan de acuerdo a las normas, reglas y procedimientos que rigen la relación). El control por resultado también permite informarse de las competencias, pero de manera indirecta; por lo tanto, se espera que su uso sea menos intensivo. Por otro lado, en esta etapa el líder no espera que sus colaboradores demuestren algún tipo de preocupación por su bienestar (benevolencia), aun cuando puede percibir algún grado incipiente de benevolencia si su juicio respecto de los valores que rigen la conducta de los colaboradores (control cultural) así lo sugiere (Robbins & Judge, 2012).

Cabe señalar que las operaciones, tanto del control por resultados como del control sobre el comportamiento, generan una sensación de seguridad en los colaboradores, puesto que estos saben qué es lo que el líder espera de su conducta, de manera que las normas y reglas están claras y los resultados que se esperan de su gestión también. Si uno o ambos tipos de control no estuvieran presentes, los colaboradores no sabrían qué espera su líder, lo que podría generar un nivel incipiente de desconfianza de aquellos respecto del mismo.

A partir de la discusión precedente, parece razonable afirmar lo siguiente:

Proposición 1: para informarse de la competencia y la integridad de sus colaboradores y, al mismo tiempo, no generar desconfianza de su parte, el líder debe utilizar con mayor intensidad el control por comportamiento.

4.1.2. Desarrollo de la confianza

A medida que la relación progresa, el líder comienza a adquirir conocimiento respecto de la conducta de sus colaboradores, tanto en lo que respecta a su competencia como a su integridad (Portales *et al.*, 1998). De igual manera, la percepción de que sus comportamientos están en sintonía con los intereses del líder posibilita que la confianza de este hacia aquellos comience a desarrollarse. En esta etapa, la conducta de los colaboradores se genera no solo porque se encuentren operando los sistemas formales de control, sino también porque el conocimiento de su comportamiento por parte del líder comienza a generar en este la disposición a ser vulnerable a las acciones de aquellos, más allá de que pueda monitorearlos o no (Mayer *et al.* 1995).

En este momento de la relación, un énfasis desmedido en la utilización de sistemas formales de control puede generar desconfianza de parte de los colaboradores

hacia su líder. Schoorman *et al.* (2007), por ejemplo, sostienen que la presencia de los sistemas formales de control provoca que las acciones propias de un comportamiento confiable por parte de los colaboradores sean atribuidas a la presencia de los sistemas y no a la existencia de confianza por parte del líder. De manera similar, Long (2018) sugiere que la utilización de controles formales es una señal para las personas controladas de que no se confía en ellas o de que no se comportarán de manera apropiada sin la presencia de esos controles. Por otro lado, la falta de confianza de los colaboradores respecto de su líder puede repercutir en la capacidad de este para influir en su comportamiento o, en otras palabras, el líder puede disminuir su liderazgo respecto de sus colaboradores (Cardona & Elola, 2003).

Debido a que en este momento de la relación existe un alto riesgo de generar desconfianza en los colaboradores, se espera que el líder utilice de manera más intensiva el control por resultados para informarse tanto de la competencia (si han alcanzado los resultados esperados, se supone que poseen las competencias) como de la integridad de sus colaboradores (por ejemplo, si reportan de manera transparente o no los resultados de su gestión). Esta elección hace posible que los colaboradores no perciban que ellos y sus capacidades para llevar a cabo las labores que les son propias están en duda de manera permanente, ni que su comportamiento no se ajusta a las normas y procedimientos que rigen la relación (Ghoshal & Moran, 1996).

En esta etapa de la relación, no parece conveniente el uso intensivo del control por comportamiento, puesto que este se centra principalmente en controlar de manera directa e intrusiva las acciones de los colaboradores; el control por resultados, en cambio, genera una sensación de mayor autonomía en estos y, a la vez, permite controlar su comportamiento de manera indirecta y menos invasiva. En este momento de la relación, comienza a operar además el control cultural, que a pesar de que todavía no se despliega en toda su plenitud, permite controlar también el comportamiento de los colaboradores de manera menos intrusiva y, al mismo tiempo, posibilita al líder informarse respecto del nivel de benevolencia con la que aquellos actúan (Cardinal *et al.*, 2018).

De la discusión anterior, se deriva la siguiente afirmación:

Proposición 2: para informarse de la competencia y la integridad de sus colaboradores y, al mismo tiempo, no generar desconfianza de su parte, el líder debe utilizar con mayor intensidad el control por resultados.

4.1.3. Confianza personal

Finalmente, la relación entre el líder y sus colaboradores evoluciona hacia la confianza personal. En este momento de la relación, se ha alcanzado un mutuo entendimiento entre ambos, hasta el punto en que el colaborador puede actuar de manera apropiada en representación de su líder (Lewicki & Bunker, 1996). La expresión «es la mano derecha del jefe» representa muy bien el grado en que el líder llega a confiar en alguno de sus colaboradores. En este contexto, los colaboradores han llegado a internalizar la forma en que deben actuar para honrar la confianza depositada por el líder. Es posible, además, que cierta forma de afecto mutuo pueda estar presente en la relación (Humphrey, 1998; Portales *et al.*, 1998).

Por otro lado, para que esta confianza personal se mantenga, los colaboradores deben valorar no solo los resultados materiales que pueden obtener trabajando de manera honesta para el líder y cómo dichos resultados favorecen su propio bienestar, sino también buscar que su desempeño considere los efectos de su comportamiento sobre el bienestar de su líder. La percepción de benevolencia por parte del líder adquiere, entonces, especial relevancia en esta etapa de la relación (Schoorman *et al.*, 2007). En otras palabras, el líder debe percibir que sus colaboradores se mueven por motivos altruistas (Pérez López, 1991; Portales *et al.*, 1998).

En este contexto, un colaborador no entendería el que su líder aplique de manera intensiva el control por resultados, el control por comportamiento o ambos. En esta etapa de la evolución de la confianza, los colaboradores esperan que el líder confíe en sus capacidades y en su integridad; de lo contrario, estos dudarán de la integridad y la benevolencia del propio líder, lo que los llevaría a desconfiar de él. Por lo tanto, los colaboradores esperan que la confianza se sostenga en la existencia de valores compartidos con el líder o, dicho de otra forma, que en la relación opere con gran intensidad el control cultural.

De la discusión precedente, se desprende la siguiente afirmación:

Proposición 3: para informarse de la integridad y la benevolencia de sus colaboradores y, al mismo tiempo, no generar desconfianza de su parte, el líder debe utilizar con mayor intensidad el control cultural.

5. Conclusiones

La principal motivación para realizar el presente estudio teórico fue la existencia de evidencia empírica contradictoria en la literatura respecto del papel que desempeñan los sistemas de control en el desarrollo de la confianza que deposita un líder en sus colaboradores. Desde la teoría de la organización, distintos estudios han encontrado resultados dispares respecto de dicha relación. Así, algunos sugieren que la operación de sistemas de control dificulta el desarrollo de la confianza entre el líder y sus colaboradores, mientras que otros sostienen que la facilita. En otras palabras, la teoría no parece explicar de manera concluyente los resultados observados en la práctica.

A partir de la revisión de la literatura, el presente trabajo aporta dos elementos que la teoría debería considerar para comprender de manera más exhaustiva la relación entre los sistemas de control y la confianza entre un líder y sus colaboradores. Por un lado, la forma en que el líder aplica los distintos tipos de control organizacional a sus colaboradores; y, por otro, el hecho de que la relación entre control y confianza tiene un carácter dinámico y cambia a través del tiempo. En este sentido, la existencia de resultados contradictorios evidenciados en estudios empíricos previos podría explicarse porque estos se centraron en la relación entre el sistema de control aplicado por el líder a sus colaboradores y un momento específico del tiempo y, a la vez, no consideraron el posible efecto negativo en la confianza debido a la aplicación inadecuada —por parte del líder— de los distintos tipos de control, en distintos momentos de la relación entre este y sus colaboradores.

En el presente estudio se han desarrollado un conjunto de proposiciones que incorporan tanto el carácter dinámico de la relación entre control y confianza como el

posible efecto que puede tener en la confianza una adecuada o inadecuada aplicación de los distintos tipos de control, contextualizándolo en las distintas etapas de la relación entre el líder y sus colaboradores. Más específicamente, el estudio propone que en la etapa inicial de la relación, el líder debería aplicar con mayor intensidad el control sobre el comportamiento de sus colaboradores. A medida que la relación progresa hacia una etapa en que la confianza se ha desarrollado de manera razonable, se espera que el líder aplique con mayor intensidad el control por resultados; y, finalmente, cuando la relación de confianza se ha consolidado, el líder debería aplicar con mayor intensidad el control cultural.

Los resultados del estudio tienen una implicancia práctica importante: si un líder desea desarrollar una relación de confianza con sus colaboradores, debe tomar en cuenta el momento en que se encuentra la relación y, en concordancia con ello, aplicar apropiadamente cada uno de los tipos de control que forman parte del sistema de control del que dispone.

Asimismo, es preciso resaltar que las conclusiones del estudio generan un terreno fértil para el desarrollo de estudios posteriores. Dado que las proposiciones del estudio se encuentran circunscritas a la relación entre un líder y sus colaboradores, una extensión interesante sería el análisis de la relación entre control y confianza interorganizacional, en un momento en que la cooperación entre empresas es un requisito esencial para un mejor desempeño económico de las distintas industrias que forman parte del tejido productivo de una nación. Por otro lado, y en consonancia con lo anterior, también parece interesante llevar a cabo estudios empíricos que testeen las relaciones propuestas en distintos contextos culturales. De acuerdo con Schoorman *et al.* (2007), es probable que las hipótesis que se derivan de la teoría respecto de la relación entre control y confianza sean válidas para un tipo de cultura y, al mismo tiempo, no sean válidas para otros.

bibliografía

- Adler, P. S.**
2001 Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215-234.
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L.**
2015 Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V.**
2007 *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill / Irwin.
- Baiman, S.**
1990 Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 341-371.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A.**
2005 Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Brenkert, G.**
1998 Trust, Morality and International Business. En Ch. Lane y R. Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations* (pp. 273-297). Nueva York: Oxford University Press.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., Long, C. P., & Miller, C. C.**
2018 The genesis of control configurations during organizational founding. *Organizational Design: Advances in Strategic Management*, 40, 83-114.
- Cardona, P., & Eloia, A.**
2093 *Trust in management: The effect of managerial trustworthy behavior and reciprocity* [Documento de trabajo]. Academy of Management Annual Meeting. Seattle.
- Chami, R., & Fullenkamp, C.**
2002 Trust and Efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1785-1809.
- Chen, D., Park, S. H., & Newbury, W.**
2009 Parent contribution and organizational control in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1133-1156.
- Cobben, D., & Roijackers, N.**
2019 The dynamics of trust and control in innovation ecosystems. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 7(1), 1-25.
- Cohen, M. A., & Dienhart, J.**
2013 Moral and amoral conceptions of trust, with an application in organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 1-13.
- Coletti A., Sedatole, K., & Towry, K.**
2005 The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., & Aguinis, H.**
2018 Competence-and integrity-based trust in interorganizational relationships: Which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919-945.
- Das, T. & Teng, B.**
2001 Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.

bibliografía

- Das, T. & Teng, B.**
2004 The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Dato-on, M. C., Banerjee, S., & Roy, M.**
2018 Innovation support and small-firm performance in India: A social capital perspective. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 797-807.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D.**
2009 Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- De Man, A. P., & Roijackers, N.**
2009 Alliance governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95.
- Dekker, H. C.**
2004 Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- Dekker, H. C.**
2016 On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Doney, P., Cannon, J., & Mullen, M.**
1998 Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Elangovan, A., & D. Shapiro**
1998 Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Emsley, D., & Kidon, F.**
2007 The relationship between trust and control in international joint ventures: Evidence from the airline industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829-858.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S.**
1985 Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Ghoshal, S., & Moran, P.**
1996 Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 1-47.
- Gounaris, S.**
2005 Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Govindarajan, V., & Fisher, J.**
1990 Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management journal*, 33(2), 259-285.
- Gubbins, C., & MacCurtain, S.**
2008 Understanding the dynamics of collective learning: The role of trust and social capital. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 578-599.
- Hartmann, F., & Slapničar, S.**
2009 How formal performance evaluation affects trust between líder and subordinate

bibliografía

- managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 722-737.
- Humphrey, J.**
- 1998 Trust and the transformation of supplier relations in Indian industry. En C. Lane y R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 214-240). Oxford: Oxford University Press.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H.**
- 2015 How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- Kim, W., & Maugborgne, R.**
- 1993 Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Ko, D. G.**
- 2010 Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202-213.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E.**
- 2002 Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Langfield-Smith, K.**
- 2008 The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364.
- Lazaric, N., & Lorenz, E. (eds.)**
- 1998 The learning dynamics of trust, reputation and confidence. En *Trust and Economic Learning* (pp. 1-20). Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.
- Lewicki, R., & Bunker, B.**
- 1996 Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. En R. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, Londres: Sage Publications.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J.**
- 1998 Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Long, C. P.**
- 2018 To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91.
- Luhmann, N.**
- 1988 Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En Diego Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). Nueva York: Basil Blackwell.
- Lumineau, F.**
- 2017 How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577.
- Lyu, T., & Ji, X.**
- 2020 A Meta-Analysis on the Impact of Social Capital on Firm Performance in China's Transition Economy. *Sustainability*, 12(7), 2642.

bibliografía

- Malhotra, D., & J. Murnighan**
2002 The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Mayer, R., & Davis, J.**
1999 The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.**
1995 An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.**
1995 Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McKnigh, D., & Chervany, N.**
2002 What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A.**
2007 *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Mishra, A. K.**
1996 Organizational responses to crisis. En R. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, Londres: Sage Publications.
- Mouritsen, J., & Thrane, S.**
2006 Accounting, Network Complementarities and the Development of Inter-Organizational Relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.**
1998 Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nguyen, H., & Ha, T.**
2020 Social capital and firm performance: A study on manufacturing and services firms in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(11), 2571-2582.
- Ouchi, W. G.**
1970 A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Pérez López, J. A.**
1991 *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Portales, C., Rosanas, J. M., & Ricart, J. E.**
1998 Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations. En M. Hitt, J. E. Ricart y R. Nixon (eds.), *Managing Strategically in an Interconnected World* (pp. 399-418). Nueva York: John Wiley and Sons.
- Przepiorka, W., & Horne, C.**
2020 How Can Consumer Trust in Energy Utilities be Increased? The Effectiveness of Prosocial, Proenvironmental, and Service-Oriented Investments as Signals of Trustworthiness. *Organization & Environment*, 33(2), 262-284.

bibliografía

- Robbins, S., & Judge, T. A.**
2012 *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C.**
1998 Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schein, E. H.**
2010 *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schoorman, F., Mayer, R., & Davis, J.**
2007 An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Seclen-Luna, J. P., Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Moya Fernández, P. J.**
2020 Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Shaw, R.**
1997 *Trust in the Balance*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Shou, Z., Guo, R., Zhang, Q., & Su, C.**
2011 The many faces of trust and guanxi behavior: Evidence from marketing channels in China. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 503-509.
- Simons, R.**
1994 *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sitkin, S. & Roth, N.**
1993 Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust / Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Suseno, Y., & Ratten, V.**
2007 A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13(1), 4-23.
- Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., Van der Meer-Kooistra, J., & Roodhooft, F.**
2019 Management control design in long-term buyer-supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45.
- Su, T. S., Chen, C., Cui, X., Yang, C., & Ma, W.**
2020 Consistency at different levels: A meta-analytic examination of organizational trust and performance. *Nankai Business Review International*, 11(4), 537-567.
- Svare, H., Gausdal, A. H., & Möllering, G.**
2020 The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585-604.
- The Global Sustainable Competitiveness Index**
2019 SolAbility. <http://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index> (consultado el 12 de octubre de 2020).

bibliografía

- Tomkins, C.**
2011 Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.**
1998 Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsai, W.**
2000 Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E.**
2018 The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206.
- Vosselman, E., & Van der Meer-Kooistra, J.**
2009 Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267-283.
- Wang, W., Qiu, L., Kim, D., & Benbasat, I.**
2016 Effects of rational and social appeals of online recommendation agents on cognition-and affect-based trust. *Decision Support Systems*, 86, 48-60.
- Webb, E.**
1996 Trust and Crisis. En R. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 288-302). Thousand Oaks, Londres: Sage Publications.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D.**
2016 How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462.
- Widener, S. K.**
2007 An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Williamson, O.**
1996 Economic Organization: The Case for Candor. *Academy of Management Review*, 21, 48-57.
- Wu, W. P.**
2008 Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of management studies*, 45(1), 122-146.
- Xie, Y., & Peng, S.**
2009 How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26(7), 572-589.
- Zhu, Y., & Akhtar, S.**
2014 The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.

Fecha de recepción: 21 de julio de 2020

Fecha de aprobación: 17 de noviembre de 2020