

## La confianza y su incidencia en los costos: un diálogo entre Robert Spaemann y el *management*

Trust and its impact on costs: A dialogue between Robert Spaemann and management

Confiança e seu impacto nos custos: Um diálogo entre Robert Spaemann e a gerência

Carlos Vargas-González<sup>a</sup>

Universidad de Medellín, Colombia

cavargas@udemedellin.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9746-6058>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.cicdrs>

Recibido: 24 febrero 2023

Aceptado: 18 diciembre 2023

Iván-Darío Toro-Jaramillo

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8639-3567>

### Resumen:

Este artículo tiene como objetivo poner en diálogo la propuesta de Robert Spaemann con la literatura del *management* sobre la incidencia de la confianza en los costos de la empresa. Desde lo metodológico, se toma como guía el texto *Confianza* de Spaemann (2005) y se realiza una revisión estructurada de literatura en lo relacionado con la confianza y su incidencia en los costos de la empresa en el *management*. Para ello, se utiliza un método hermenéutico basado en la propuesta del diálogo gadameriano. Los principales hallazgos muestran que cuando hay confianza en la empresa y en su entorno se da una reducción de costos asociada al control y al monitoreo, y a la gestión de las relaciones con sus partes interesadas.

**Palabras clave:** confianza, costos, *management*, Spaemann.

**Códigos JEL:** M00, M10

### Abstract:

This paper aims to put the Robert Spaemann proposal's in dialogue with the management literature regarding the incidence of trust in company costs. Methodologically, the text "*Confianza*" by Spaemann (2005) is used as a guide, and a systematic literature review is conducted to explore the relationship between trust and its influence on management costs. For this purpose, a hermeneutic method based on the proposal of Gadamerian dialog is used. The main results show that when there is trust within the company and its surrounding context, there is a decrease in costs associated with control and monitoring activities, as well as the management of relationships with its stakeholders.

**Keywords:** Trust, costs, *management*, Spaemann.

**JEL Codes:** M00, M10

### Resumo:

Este artigo tem como objetivo colocar a proposta de Robert Spaemann em diálogo com a literatura gerencial sobre a incidência da confiança nos custos da empresa. Do ponto de vista metodológico, o texto "*Confianza*" de Spaemann (2005) é usado como guia, e uma revisão estruturada da literatura é realizada para explorar a relação entre confiança e sua influência nos custos na gestão.

Para isso, é utilizado um método hermenéutico baseado na proposta do diálogo gadameriano. Os principais resultados mostram que, quando há confiança na empresa e em seu ambiente, há uma redução nos custos associados ao controle e ao monitoramento, bem como à gestão das relações com seus stakeholders.

**Palavras-chave:** Confiança, custos, gestão, Spaemann.

**Códigos JEL:** M00, M10

## Introducción

Es común escuchar en la actualidad un reclamo general legítimo de las personas según el cual existe la necesidad de recuperar la confianza en muchos ámbitos, reclamo del cual se puede deducir, para ponerlo en la mesa de la discusión, que la confianza está como un hecho dado originariamente pero que puede perderse y, por otro lado, que es algo valioso, sin desconocer con ello, apoyados en Baier (1986), que no necesariamente

Notas de autor

<sup>a</sup> Autor de correspondencia. Correo electrónico: cavargas@udemedellin.edu.co

es virtuosa, porque, por ejemplo, los delincuentes para llevar a cabo sus planes perniciosos suelen confiar en sus secuaces.

Pero más allá de estas discusiones, es innegable que la confianza es un tema que se le ha prestado atención desde diferentes aspectos del conocimiento, tales como la filosofía (Faulkner & Simpson, 2017; Simon, 2020) y la sociología (Luhmann, 1996; Putnam, 1993). La administración no ha sido ajena a esta cuestión, muestra de ello son las múltiples perspectivas desde las cuales se aborda el problema, tales como aquellas que tratan de explicar cómo se da la confianza interpersonal al interior de las organizaciones (McAllister, 1995), a través de mediciones empíricas (McEvily & Tortoriello, 2011) y proponiendo modelos integrales para su adecuada gestión (Mayer et al., 1995). No obstante, la confianza no es un tema que preocupe únicamente al ámbito reflexivo académico de la administración, sino que es un punto en la agenda del accionar mismo de la empresa, sobre todo por su relación con la rentabilidad (Yepes, 2017; Youn et al., 2012), porque, por ejemplo, donde hay un alto nivel de confianza el interés comunitario y el individual pueden estar más alineados (Saravia-Pinilla et al., 2020) y esto se ve reflejado en eficiencias. Asimismo, es flagrante que la confianza trae consigo reducción de costos relacionados con el control (Verburg et al., 2018), lo cual tiene una incidencia en la rentabilidad.

En consecuencia, hay una relación entre los costos y la confianza y no puede desconocerse que la gestión de los costos es un tema relevante en la agenda de las organizaciones actualmente, pues también tiene relación directa con la rentabilidad (Le & Ngo, 2020), de allí que se busquen estrategias para reducir los costos con la finalidad de generar mayor valor para las partes interesadas.

Ahora bien, si se hace caso, desde la sociología, a Luhmann (1996) quien sostiene que la confianza es un tema ético, o, desde la filosofía, a Baier (2010) para quien la confianza es el corazón de la ética, es casi un deber, en honor a sus raíces, acudir a la filosofía moral al momento de hablar de confianza, lo cual tiene asidero, toda vez que esta implica la vulnerabilidad de las personas, y, por tanto, tiene relación con la ética (Laniuk, 2020). En efecto, cuando se aborda el tema de la relación entre la confianza y los costos no se puede marginar la reflexión moral.

En consecuencia, este artículo abordará desde la ética el tema de la confianza de acuerdo con la concepción del filósofo alemán Robert Spaemann, que se caracterizó por ser un pensador polifacético (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2022a) reflexionando principalmente temas de la filosofía moral (Spaemann, 2010) y de la teología (Spaemann, 2015, 2017), sin ser ajeno a las cuestiones de la confianza y su relación con los costos (Spaemann, 2005).

Por ello, este artículo, consciente, por un lado, de la importancia de la confianza y los costos en la reflexión y práctica de la administración, y, por otro lado, del fundamento del concepto “confianza” en la ética, tiene por objetivo poner en diálogo la propuesta del filósofo alemán Robert Spaemann con la literatura reciente del *management* en torno a la incidencia de la confianza en los costos de la empresa, para lo cual se utiliza un método hermenéutico delimitado desde la concepción dialógica gadameriana (Gadamer, 1998), es decir, buscando espacios para conversaciones logradas entre los interlocutores propuestos, cuya finalidad es fusionar horizontes en torno a esta problemática de las empresas.

Así, este artículo, en primer lugar, expone unos referentes teóricos de la confianza y los costos en la empresa; en segundo lugar, describe brevemente la metodología; posteriormente, expone los hallazgos; y, finalmente, muestra el resultado del diálogo para ver puntos en comunes, acuerdos, desacuerdos y, sobre todo, para ampliar horizontes, lo cual genera una discusión dejando establecidas unas implicaciones teóricas y administrativas que pueden ser referentes para la investigación y la gestión de las organizaciones.

## La confianza y los costos en la empresa

Es importante aclarar que la confianza es vista desde muchas perspectivas del conocimiento y, de esta manera, se enfocan sus alcances, dado que no es lo mismo una mirada filosófica sobre el asunto (Baier, 1986; Faulkner

& Simpson, 2017; Jones, 1996) que una mirada sociológica (Luhmann, 1996; Putnam, 1993), por poner en el escenario solo unos acercamientos a este polisémico concepto.

Es así como las definiciones de confianza abundan, pero ninguna es aceptada unánimemente por la comunidad científica (Morales-Sánchez et al., 2020), pues “no hay definición de la confianza que sea tan general que abarque todas las situaciones y tan particular que no se le escapen los detalles” (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2021). Sin embargo, a pesar de las divergencias conceptuales y epistemológicas respecto a lo que es confianza, donde sí hay consenso es en el potencial de la confianza en los diferentes tipos de relaciones e interacciones sociales (McEvily et al., 2012), dado que es crucial en el funcionamiento de los mercados, las organizaciones y la sociedad en general (Álvarez-Botas & González, 2021; McEvily et al., 2012; Tiwari & Tiwari, 2020), y es un factor esencial en cualquier relación humana funcional (Bruhn, 2019). Particularmente, es relevante en diferentes asociaciones no solo como un objetivo de estas sino como una condición para que se den realmente (Schomaker & Bauer, 2020).

Particularmente, el *management* no ha sido ajeno a esta cuestión, motivo por el cual se encuentran acercamientos al concepto confianza desde muchas perspectivas (McEvily & Tortoriello, 2011), como dependencia (Zand, 1972), riesgo (Currall & Judge, 1995), expectativa (Robinson, 1996), vulnerabilidad (Weibel et al., 2016), por citar unas cuantas. Sin embargo, una de las definiciones más usada, y no justamente por ser la más aceptada sino por ser seminal en este campo, es la de Mayer et al. (1995), para quienes la confianza es “una disposición de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para el depositario de la confianza, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar la otra parte” (p. 712). Incluso, los mismos autores propusieron, doce años después, un replanteamiento de su propuesta (Schoorman et al., 2007), incluyendo aspectos como la reciprocidad, la medición de la disposición a la vulnerabilidad y el concepto de la desconfianza.

De manera específica, dado el enfoque de rentabilidad que anima gran parte del espíritu empresarial, la confianza es vista, en múltiples ocasiones, como una “estrategia” que busca generar valor social compartido, pues poner confianza sin alinearla con la estrategia puede resultar más costoso que no tenerla. A propósito, Molina-Morales et al. (2011) señalan que la confianza es un bien, pero un bien condicional, pues en ocasiones las empresas invierten recursos valiosos en la generación de confianza para cuestiones que no generan el suficiente valor incurriendo en riesgos injustificados. En tal sentido, se precisa una inversión en confianza, pero de una manera *estratégica*, si se quiere usar una terminología clásica de la administración, o *inteligente*, si se sustenta la argumentación en la filosofía (O’Neill, 2018), es decir, haciendo uso del juicio para evaluar la situación de una manera consciente (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2022b).

En efecto, la confianza en la empresa tiene que habérselas con los costos y no puede dejarse de lado que el rendimiento de los costos sigue siendo un punto importante en la agenda de cualquier proyecto empresarial (Li et al., 2018). No en vano, la confianza ha sido estudiada desde el enfoque de los costos transaccionales, teniendo presente que la empresa realiza actividades económicas y que toda actividad económica gira en torno a una transacción, cuya optimización depende de un mecanismo adecuado de gobernanza, sin olvidar que cuanto más elaborada es la estructura de gobierno de una empresa, más costosa es, razón por la que uno de los objetivos de la organización es reducir este costo (Romaño & Valadares, 2019).

No puede desconocerse la trayectoria del supuesto según el cual toda transacción tiene costos, como ya lo dejó entender el premio nobel de economía Ronald Coase (1937) en su artículo sobre el tema, que es seminal, *The nature of the firm*, por lo cual una de las demandas racionales es buscar cómo reducir dichos costos. En el mismo sentido, otro premio nobel de economía, Oliver Williamson (1979), habla de los costos de transacción relacionándolos con el oportunismo, entendiéndose oportunismo como una búsqueda del propio interés con cierta astucia. Cabe aclarar que Coase no hacía tanto referencia al oportunismo, como sí a la incertidumbre en lo relacionado con los costos de transacción, motivo por el cual es preciso repensar estos conceptos en el futuro (Rindfleisch, 2020).

No obstante, a pesar de las divergencias de la teoría de los costos transaccionales, la confianza juega un papel relevante en todo lo relacionado con ella, ya sea que se mire desde el oportunismo, desde la incertidumbre o desde otro enfoque, porque “sustituye” muchos costos relacionados con la gobernanza, el monitoreo y el control. Por ejemplo, en el efecto que tiene la confianza en los resultados de los colaboradores, lo cual a su vez implica una reducción en los costos de vigilancia (Verburg et al., 2018). De hecho, Mumdzhev y Windsperger (2013) definen la confianza “como la expectativa de que un socio de intercambio no se involucrará en un comportamiento oportunista, incluso frente a tentadores incentivos a corto plazo” (p. 170). En efecto, la confianza ayuda a hacer frente al oportunismo (Ye & Kankanhalli, 2017), y es una realidad, según Williamson (1991), que los empresarios dependen bastante de la confianza, al ser un factor clave de éxito en su gestión (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2022b).

En términos generales, en las organizaciones la confianza ayuda a la cooperación, reduce los costos de agencia y de transacción, promueve intercambios de mercados de manera fluida y eficiente, y reduce los costos de cambio (Baloglu et al., 2017; Carter et al., 2014; Gan & Li, 2013), pues los clientes evalúan los costos de transacción de adquirir y manejar información sobre la calidad de los insumos, los precios relevantes y la reputación del proveedor (Lee et al., 2011). Por tanto, la confianza percibida contribuye a los costos de cambio percibidos (Yen et al., 2011) en la medida en que las partes interesadas cuando confían, dan por sentadas muchas cosas y no entran a hacer la respectiva evaluación a la organización con la cual están entablando la relación.

## Metodología

En esta investigación se sigue una metodología cualitativa, en tanto que se basa principalmente en la revisión de literatura de las fuentes seleccionadas de los actores del diálogo, que en este caso particular son dos interlocutores: Robert Spaemann y la literatura reciente del *management* relacionada con la incidencia de la confianza en los costos de la empresa.

De esta manera, el texto base para el diálogo, por parte de Spaemann (2005), es *Confianza*, donde, en pocas páginas, el filósofo alemán hace una exposición magistral sobre el tema; sin embargo, para el caso que ocupa este artículo, solamente se hará hincapié en la argumentación que trae respecto a la confianza en las organizaciones y, particularmente, del efecto de la confianza sobre los costos de la empresa.

El otro interlocutor del diálogo es la literatura reciente del *management*, para cuya selección se utilizó una revisión estructurada de literatura según lo expuesto por Massaro et al. (2016), quienes definen un protocolo para llevar a cabo la revisión. Particularmente, en este artículo se consideraron los siguientes pasos de la propuesta de los autores: se estableció una pregunta orientadora (cuál es la incidencia de la confianza en los costos de la empresa), se delimitó el área de estudio (*management*), se revisó el impacto de las publicaciones y su fiabilidad (se eligieron solo fuentes de Scopus y de Web of Science), y se identificaron los puntos axiales (relación entre confianza y costos) para dejar abiertos futuros caminos de investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, solo se tomaron como fuentes las bases de datos *Scopus* y *Web of Science* (WOS). En lo que respecta a *Scopus* se hizo una búsqueda con los siguientes criterios: en el título debían estar los conceptos *trust* y *cost*, limitando la búsqueda a la categoría *Business, Management and accounting*. En lo referente a WOS, se hizo una pesquisa en la colección principal con los mismos criterios, limitando la búsqueda a las categorías *Business* o *Management* o *Business Finance* o *Economics*. Ambas búsquedas se acotaron para los últimos diez años. En total se encontraron 66 textos, de los cuales 18 estaban repetidos en ambas bases de datos, y 8, a pesar de que cumplían con el criterio de búsqueda, cuando se abordaron se evidenció que no tenían relación propiamente con el objeto de esta investigación, quedando para el análisis 40 documentos.

Adicionalmente, el método para el análisis de la literatura es el hermenéutico, pues se pone en diálogo, entendido diálogo desde la concepción gadameriana (Gadamer, 1998), al filósofo alemán Robert Spaemann con la literatura del *management* en torno al tema de la confianza y su relación con los costos en la empresa

## Resultados

### La confianza en las organizaciones, según Robert Spaemann

Para el filósofo alemán, la confianza es inevitable porque todos necesitan de la cooperación de otros para sobrevivir, razón por la cual continuamente deben confiar. En este sentido, plantea que en el ser humano existe una confianza originaria y que lo que aprende con el pasar del tiempo es la desconfianza, motivo por el cual es esta la que requiere justificación. Por tanto, la confiabilidad debe suponerse en el otro, es decir, si no se conoce a alguien no hay motivos para desconfiar.

Particularmente, define confiar en los siguientes términos: “Confiar en alguien (*sich auf jemanden verlassen* = abandonarse a alguien) es una perífrasis alemana maravillosa de lo que significa confiar. ‘Abandonarse’ es lo contrario de ‘quedarse consigo mismo’” (Spaemann, 2005, p. 132). Por ello, por principio, la confianza tiene que habérselas con la vulnerabilidad por el hecho de abandonarse a alguien.

Sin embargo, se precisa saber que la confianza en las organizaciones no opera en el mismo sentido, pues cuando se hace alusión a esta en instituciones se habla, por un lado, en sentido propio en cuanto se confía en la competencia e integridad de las personas que operan en dicha institución, y, por otro lado, en sentido metafórico, porque, finalmente, la institución es una cosa.

Esta aclaración hecha por el filósofo alemán no puede pasarse desapercibida, pues, sin ambages, descarta la posibilidad de hablar, en sentido propio, de la confianza en las organizaciones como cosas. Lo descarta porque, en el fondo, la organización en sí no tiene la capacidad de dar una respuesta desde la libertad. En este sentido, no se puede dejar de lado que la confianza demanda de por sí una respuesta, y esta respuesta solo puede comprenderse en el contexto de la responsabilidad, pero el único ser responsable es el que tiene libertad, es decir, el ser humano (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2021).

Es importante resaltar que la cuestión de hacerse vulnerable no se da de la misma manera en todas las relaciones, y esto aplica precisamente en el caso de las organizaciones empresariales y en la política, pues “el problema reside en el hecho de que en estos casos la prestación previa de confianza ya no se puede entender como prolongación de aquella confianza originaria que desarrollamos de niños” (Spaemann, 2005, p. 141). Este es un argumento más para saber que cuando en el lenguaje cotidiano se habla de confianza en las organizaciones no puede equipararse con las otras relaciones donde está en juego la confianza (Vargas-González & Toro-Jaramillo, 2022b).

Esta situación tiene su asidero toda vez que las organizaciones en cuanto tal son creaciones ficticias del ser humano, que se le adjudican derechos y deberes específicos. Uno de los ejemplos más típico en este aspecto, y que es el tema propiamente de esta investigación, es el de las organizaciones empresariales, pues, por ejemplo, estas son personas jurídicas en el lenguaje del derecho civil, en Colombia<sup>1</sup>, y como tal, son personas ficticias, de donde se sigue que todo en ellas es de similar manera.

No obstante, Spaemann alude a dos cuestiones fundamentales al momento de las personas confiar en las empresas, a saber, las competencias y la integridad moral de los seres humanos que la conforman. Estas son las dos características principales que llevan a las partes interesadas a depositar la confianza en las organizaciones. En lo relacionado con las competencias, el pensador alemán se refiere a las capacidades técnicas que poseen las personas para prestar el servicio o realizar un producto. Por su parte, la integridad moral hace referencia a la manera de ser de la persona, a su carácter.

La pregunta que sale al camino es la siguiente: ¿cómo se entiende entonces esta confianza en las empresas? Spaemann argumenta que esta confianza necesariamente ha de ser instrumental, pues es algo imprescindible para el funcionamiento exitoso de una empresa, y si bien se trata de una confianza personal no puede equipararse ni entenderse como la confianza entre amigos o parejas, pues en este caso no se expone toda la existencia a la vulnerabilidad, sino solamente una parte. Por tanto, “aquí la confianza no es una convicción elemental inmediata, sino un instrumento consciente producido para el éxito empresarial. Se podría decir que se instrumentaliza de modo poco correcto la disposición humanitaria, y ése es a menudo el caso” (Spaemann, 2005, p. 142).

No obstante, el mismo pensador argumenta que la confianza de la que vive una empresa, al ser personal, debe ir más allá del interés empresarial simplemente si quiere resultar comercialmente más ventajosa. El problema en este punto es saber precisamente si ir más allá de lo instrumental puede evidenciarse, pues esto implicaría desentrañar lo más profundo de las decisiones, es decir, las motivaciones que llevan a actuar en un sentido y no en otro.

En este punto no puede olvidarse que, de acuerdo con el pensamiento de Robert Spaemann, todos los hombres persiguen sus propios intereses y que lo importante es que no persigan sus intereses de modo deshonesto a costa de los intereses de los demás. De igual manera, el filósofo alemán sostiene que no puede llamarse digno de confianza en sentido propio al egoísta racional, sino a aquel que ha convertido en parte de su carácter, en virtud, mirar los intereses de los demás.

Una vez enunciadas estas reflexiones en torno a la confianza en las organizaciones, Spaemann enumera algunas razones por las cuales es tan importante la confianza en el mundo empresarial:

a) A pesar de que en esta época de las organizaciones y de la globalización, el trato personal basado en la confianza ha sido eclipsado, sigue siendo válido afirmar que la confianza constituye una premisa fundamental. Aquellos que se abstienen de ofrecer esta prestación previa se ven privados de establecer relaciones flexibles con los demás, lo que, a su vez, se traduce en mayores costos.

b) Si hay una desconfianza sistemática al interior de las organizaciones, nadie se compromete radicalmente, pues todo está mediado por un interés netamente personal, lo que se verá reflejado en la productividad que genera el trabajo colaborativo.

c) La confianza en las instituciones no se reconstruye fácilmente, pues cuando una parte interesada siente que se le ha engañado no vuelve. Esto funciona diferente en la confianza personal, la cual puede restituirse con el cambio de actitud de la otra persona, lo cual no es fácilmente visible en las organizaciones. El costo de la pérdida de la reputación, debido a la falta de confianza, es muy alto, dado que para recuperarla se requieren inversiones.

d) La confianza ahorra tiempo y, en efecto, ahorra dinero. Por ejemplo, se evitan gastos en seguros, controles, comprobaciones, etc. La confianza es sinónimo de velocidad, de lo cual se deduce que los costos de la desconfianza son altos. Los controles y las medidas jurídicas a veces paralizan una empresa: “La famosa consigna de Lenin: ‘La confianza es buena, el control es mejor’, sólo es cierta en casos excepcionales, a saber: en los casos en los que la palabra ‘mejor’ no se entiende moralmente, sino en el sentido de ‘más eficiente’. El control sin confianza no es eficiente” (Spaemann, 2005, p. 132).

e) La confianza vincula a los colaboradores y fomenta en ello la motivación. Según el filósofo, cuando se reemplaza la confianza por los controles, se incrementa la desmotivación: “El general Norman Schwarzkopf pudo decir en una ocasión: ‘El mando es una vigorosa mezcla entre estrategia y confianza. Si tienes que arreglarte sin una de las dos, renuncia a la estrategia’” (Spaemann, 2005, pp. 145-146), puesto que entre menos controles existan, mayor será la motivación y menores los costos de monitoreo.

## La incidencia de la confianza en los costos de las empresas según la literatura reciente del *management*

La revisión estructurada de literatura muestra que la incidencia de la confianza en los costos de la empresa se ve tanto al interior como al exterior de esta. Sin embargo, dado que hay diversos acercamientos a la relación confianza-costos, los resultados más relevantes de cada uno de los documentos revisados para esta investigación se resumen en la tabla 1.

TABLA 1  
Incidencia de la confianza en los costos de la empresa según la literatura reciente del *management*

Autores	Relación de la confianza con los costos
Levy & Young (2021)	La confianza es una especie de contrato implícito, y por tanto ahorra costos.
Zou et al. (2021)	Tanto la confianza social como el costo de agencia juegan un papel mediador entre la diversidad étnica y la eficiencia de la inversión.
Cozzubo et al. (2021)	La desconfianza tiene unos costos en una sociedad específica, dado el impacto que genera la erosión del capital social.
Álvarez-Botas & González (2021)	La confianza reduce los márgenes de los préstamos cuando las instituciones formales de un país son débiles, en consonancia con la existencia de un efecto sustitutivo entre las instituciones formales e informales en la reducción de las tasas de interés.
Sven et al. (2020)	Los gerentes en sociedades más confiadas son más optimistas y están comprometidos con relaciones laborales estables y duraderas, lo cual se ve reflejado en los costos.
Morales-Sanchez et al. (2020)	La confianza reduce el costo de supervisión por parte del líder.
Rafiq et al. (2020)	La confianza tiene relación con la satisfacción del cliente, y evita costos de fidelización.
Schomaker & Bauer (2020)	Los niveles de confianza inciden en la reducción de los costos de transacción, sobre todo los relacionados con el control.
Tiwari & Tiwari (2020)	La confianza reduce el riesgo de incertidumbre, lo cual genera reducción de costos de inversión.
Ha (2020)	La confianza tiene una influencia positiva en la lealtad del cliente, evitando costos de atracción y fidelización.
Meng & Yin (2019)	Las empresas en países con un mayor nivel de confianza social tienen márgenes de rendimiento de bonos más bajos. A su vez, el impacto de la confianza en el costo de la deuda es más pronunciado en países con un entorno de gobernanza deficiente y en época de crisis financiera.
Bruhn (2019)	Todos los servicios financieros se basan en la confianza entre varias partes, y esta es importante para tomar decisiones financieras. La falta de confianza puede conducir a peores resultados individuales y sociales.
Romao & Valadares (2019)	La confianza puede funcionar como una estructura de gobierno complementaria, que reduciría el uso de jerarquías para mitigar el oportunismo. Así, la confianza puede reducir la necesidad de aplicar mecanismos formales contra el comportamiento oportunista entre socios, reduciendo los costos de monitoreo y control formal.
Han et al. (2019)	La confianza es importante para la decisión de recompra y la lealtad de los clientes.

  

Autores	Relación de la confianza con los costos
Hirsch et al. (2018)	la confianza interorganizacional reduce los costos de agencia al aumentar directa e indirectamente la calidad de las negociaciones crediticias al reducir la intensidad del monitoreo del banco a través de la habitualización.
Kaur & Soch (2018)	Los costos de cambio son mediadores parciales entre la confianza y la lealtad actitudinal.
Yuen et al. (2018)	La confianza puede verse como una alternativa menos costosa de mecanismos de control o medición que reduce las incertidumbres en una relación, resultados o intenciones.
Li et al. (2018)	La confianza interorganizacional tiene efectos positivos directos e indirectos en la mejora del desempeño de costos, pues puede promover y fortalecer el intercambio de información, la flexibilidad, la solidaridad y la cooperación entre organizaciones.
Goeschl & Jarke (2017)	Cuando la contratación completa no es factible, iniciar transacciones mutuamente beneficiosas requiere confianza en los participantes de que las otras partes no se comportarán de manera oportunista.
Ye & Kankanhalli (2017)	La confianza reduce la necesidad de actuar de forma autoprotectora y facilita el comportamiento de asunción de riesgos.
Khalid & Ali (2017)	La sensibilidad cultural y la reputación de un socio, la comunicación entre socios y la longevidad esperada son los antecedentes sociales que mejoran la confianza.
Baloglu et al. (2017)	La confianza de los clientes en los proveedores de servicios ha demostrado ser un fuerte predictor del compromiso emocional y los comportamientos de lealtad.
Tseng & Lee (2016)	El nivel de divulgación de información y la confianza en un sitio web de compras grupales tienen una influencia positiva en la reducción de los costos de búsqueda, mientras que la reducción de los costos de búsqueda y la confianza tienen influencias positivas en la intención de compra grupal en línea.
Hendrikse et al. (2015)	La confianza puede ser un complemento o un sustituto de los contratos formales.
Sperando et al. (2015)	La reputación del proveedor de servicios tiene un impacto directo en la confianza y los costos de cambio, que se configuran como determinantes de la retención de clientes y la retención de estos.
Cai & Ma (2015)	Los costos de la confianza y las transacciones influyen significativamente en las opciones de cumplimiento de los contratos.
Beukers et al. (2014)	La confianza permite un comportamiento cooperativo, promueve formas organizativas adaptativas como las relaciones en red, reduce los conflictos, disminuye los costos de transacción, facilita la formación de grupos de trabajo, y promueve respuestas efectivas a las crisis.

Autores	Relación de la confianza con los costos
Carter et al. (2014)	El impacto de los costos de cambio en la lealtad electrónica depende del nivel de confianza que sienten los clientes.
Choi et al. (2014)	La confianza tiene influencia en la relación entre líder y subordinado, lo que genera menor costo de supervisión
Basov & Bhatti (2013)	La confianza puede influir en cuanto remplazo de los incentivos, pues incluso altos incentivos a colaboradores significativos, puede ser leído por estos como falta de confianza.
Herbst et al. (2013)	Las exenciones de responsabilidad en la publicidad tienen una influencia significativa sobre la confianza en la marca y la intención de compra cuando se está entablando una relación con potenciales clientes.
Gan & Li (2013)	La confianza tiene un efecto en el compromiso y la lealtad del cliente, lo cual implica menores costos en planes de fidelización.
Mumdzhev & Windsperger (2013)	La inclusión de la confianza en el modelo del costo de transacción complementa la explicación del costo de transacción de la asignación de derechos de decisión en las franquicias.
Casimir et al. (2012)	La confianza permite transferir más fácilmente el conocimiento, motivo por el cual los costos relacionados con esta actividad pueden reducirse.
McEvily et al. (2012)	Los costos no pueden generalizarse, pues cada ente, dependiendo del valor que le dé al objeto de confianza, asume costos para eliminar la vulnerabilidad ante una contraparte.
Youn et al. (2012)	Si la confianza reduce los costos de transacción y aumenta el intercambio de información de calidad, entonces una mayor confiabilidad por parte de un comprador debería reducir los costos totales aumentando la rentabilidad.
Molina-Morales et al. (2011)	La confianza permite la transferencia del conocimiento y la asunción de riesgos. A su vez, puede sustituir a los mecanismos formales de control, facilitando la resolución de disputas y permitiendo una mayor flexibilidad.
Yen et al. (2011)	La confianza percibida contribuye a los costos de cambio percibidos.
Lee et al. (2011)	La confianza juega un papel importante en la recompra de un cliente. Asimismo, reduce los riesgos de transacción.
El-Manstrly et al. (2011)	La confianza es necesaria para reducir el riesgo percibido y la incertidumbre asociados con las transacciones de servicios.

Fuente: elaboración propia con base en Álvarez-Botas & González (2021), Baloglu et al. (2017), Basov & Bhatti (2013), Beukers et al. (2014), Bruhn (2019), Cai & Ma (2015), Carter et al. (2014), Casimir et al. (2012), Choi et al. (2014), Cozzubo et al. (2021), El-Manstrly et al. (2011), Gan & Li (2013), Goeschl & Jarke (2017), Ha (2020), Han et al. (2019), Hendrikse et al. (2015), Herbst et al. (2013), Hirsch et al. (2018), Kaur & Soch (2018), Khalid & Ali (2017), Lee et al. (2011), Levy & Young (2021), Li et al. (2018), McEvily et al. (2012), Meng & Yin (2019), Molina-Morales et al. (2011), Morales-Sanchez et al. (2020), Mumdzhev & Windsperger (2013), Rafiq et al. (2020), Romao & Valadares (2019), Schomaker & Bauer (2020), Sperando et al. (2015), Sven et al. (2020), Tiwari & Tiwari (2020), Tseng & Lee (2016), Ye & Kankanhalli (2017), Yen et al. (2011), Youn et al. (2012), Yuen et al. (2018), Zou et al. (2021)

## Aportes a la teoría y práctica administrativa del diálogo entre Spaemann y el *management* relacionado con la incidencia de la confianza en los costos

Los resultados hallados, tanto desde el punto de vista de Spaemann como desde la literatura reciente del *management* en torno a la incidencia de la confianza en los costos de la empresa, tienen puntos que amplían los horizontes de la comprensión de este fenómeno dentro de la organización, lo cual se refleja en unas implicaciones tanto teóricas como prácticas en la administración. Por ello, a continuación, se muestran algunos puntos donde convergen y se pueden ampliar horizontes entre el pensamiento de Spaemann y lo encontrado en la revisión de la literatura del *management*.

### La confianza reduce los costos de control y monitoreo

Para el filósofo alemán el precio de la confianza es el control excesivo y, en efecto, el control conlleva necesariamente a incrementar los costos transaccionales. En términos generales, la confianza y el control tienen una relación negativa, pues en la medida en que la confianza disminuye se va incrementando el control. Esto también puede ser visto desde las diferentes partes interesadas de la organización, por ejemplo, cuando los colaboradores empiezan a ver que cada vez se incrementa el control, manifestado muchas veces en la necesidad de más aprobaciones para llevar exitosamente un procedimiento al interior de la organización, empiezan a responder de la misma manera, es decir, a desconfiar de la organización.

La literatura revisada sugiere, por su parte, en consonancia con el planteamiento de Spaemann, que los mecanismos de control son necesarios para garantizar el cumplimiento de los acuerdos en un contrato donde hay teoría de agencia, denominados costos de agencia. Estos costos pueden tener varias tipologías,



entre las cuales se encuentra el incentivo o el costo relacionado con el monitoreo y el control sobre el trabajo del agente. En efecto “si el supervisor confía en un empleado, es posible que dedique menos tiempo y esfuerzo a las tareas de seguimiento y evaluación. En otras palabras, podríamos suponer que las organizaciones en las que el principal confía en el agente tendrán menores costos de monitoreo y evaluación del comportamiento” (Morales-Sánchez et al., 2020, p. 446).

De hecho, Schomaker y Bauer (2020) sostienen que la confianza es lo más relevante cuando la habilidad para controlar es limitada. De igual manera, cuando esta sustituye el control, facilita la cooperación y mejora el desempeño en la organización, pues los actores no concentran sus esfuerzos en posibles resultados negativos con salvaguardas, y suele ser mucho más eficiente la utilización de recursos en cuestiones clave de las organizaciones.

Por tanto, la confianza puede verse como una alternativa menos costosa que los mecanismos de control o medición (Yuen et al., 2018) al funcionar como una estructura de gobierno complementaria, que puede reducir de jerarquías para mitigar el uso oportunista entre las partes, lo que se ve reflejado en una reducción de los costos de monitoreo y control (Romaño & Valadares, 2019). Así, la confianza funge como un sustituto de los controles formales salvaguardando el riesgo del oportunismo, sin desconocer con ello que también puede operar como complemento de los contratos formales (Hendrikse et al., 2015).

En este mismo sentido, es necesario saber que la confianza reduce los costos de supervisión (Choi et al., 2014). Por ejemplo, Morales-Sánchez et al. (2020) muestran cómo cuando hay confianza se reducen los costos de supervisión del auditor por parte del socio del encargo. Lo anterior no quiere decir, de por sí, que el control sea pernicioso, pues hay cuestiones en las que debe operar; sin embargo, es evidente que cuando no hay confianza se incrementan más los costos asociados con el control y la vigilancia. Por ejemplo, cuando la empresa no confía en los colaboradores debe incrementar más mecanismos de control, lo que paulatinamente va haciendo que la entidad vaya perdiendo flexibilidad y ganando en hermetismo.

## **La confianza reduce los costos de gestión de relacionamiento con las partes interesadas**

En términos generales, tanto Spaemann como la literatura revisada del *management* coinciden en que la confianza reduce los costos asociados a la relación con diferentes partes interesadas, tales como colaboradores, clientes, inversionistas, acreedores, el Estado y la sociedad en general. Particularmente, es importante aquí decir que, así como cuando Spaemann (2005) dice que la confianza dispensada a una persona es capaz de transformarla positivamente, puede suceder exactamente lo contrario, esto es, la desconfianza puede transformar negativamente a una persona llevándola a no dar lo mejor de sí. Cuando una parte interesante barrunta que toda relación que tiene con la organización está mediada por seguros, requerimientos legales que sobrepasan el límite de lo absurdo, contratos con un sinnúmero de cláusulas y de penalidades, prefiere muchas veces no generar relaciones con la empresa. Por eso, Hendrikse et al. (2015) recuerdan que la confianza puede ser un sustituto de los contratos formales.

En este sentido, como dice Spaemann, la desconfianza puede dar lugar al incremento de los gastos. Piénsese, por ejemplo, los costos que le implican a una empresa cuando la comunidad en la cual opera no confía en ella, cuánto le cuesta el posicionamiento de su buen nombre en medio de esa comunidad. En sentido similar, se puede generar un cuestionamiento parecido cuando el Estado pierde la confianza en las empresas de un sector, lo que hace es incrementar el control a través de la exigencia de compras de seguros, de pagos de contribuciones o el reporte de información periódica sobre ciertos movimientos.

Pero adicional a ello, la desconfianza también puede dar pie a la reducción de la productividad, pues cuando los colaboradores perciben que todas sus interacciones con la organización están mediadas por reglas que ponen de manifiesto la desconfianza de la empresa en ellos, por un lado, se desmotivan, porque todos los seres humanos consideran que son dignos de confianza, como lo sostiene Spaemann (2005) y mientras no haya motivos para considerar lo contrario, esta debe suponerse. No puede olvidarse, además, como lo sostienen

Choi et al. (2014) que la confianza fomenta relaciones más sólidas entre el líder y sus colaboradores, lo cual tiene impacto en el costo de la rotación del personal e incremento en la productividad. Adicionalmente, la transferencia de conocimiento se facilita cuando existe confianza afectiva entre los colaboradores (Spaemann, 2005), motivo por el cual las organizaciones deberían facilitar un ambiente de confianza entre los trabajadores (Casimir et al., 2012; Hendrikse et al., 2015; Molina-Morales et al., 2011), dado que es clave al momento de compartir información entre diferentes actores (Youn et al., 2012).

De igual manera, la falta de confianza puede verse reflejada en una disminución de ingresos, ya que muchas empresas imponen a los clientes tantos requisitos para establecer relaciones con ellos que da la impresión de estar tratando con enemigos. Otro factor que puede ser causante de la reducción de los ingresos surge cuando los clientes tienen que hacer algún tipo de reclamación, pues en ocasiones la experiencia es tan desagradable que muchas personas deciden no volver a tener ningún tipo de relación con la organización.

No puede obviarse que construir y mantener la lealtad de los clientes es un factor clave de éxito de cualquier organización (Kaur & Soch, 2018; Yuen et al., 2018), pues es un objetivo estratégico para incrementar el valor y la rentabilidad de la marca (Baloglu et al., 2017). Por lo anterior, la retención de los clientes es un punto clave porque está asociada con el incremento de las ganancias y con la reducción de costos (Sperando et al., 2015).

Para lograr lo anterior, la confianza se presenta como un factor clave en las relaciones a largo plazo (Kaur & Soch, 2018), dado que es una creencia fuerte en algo y es clave para mantener la continuidad de una relación entre el cliente y el proveedor (Han et al., 2019). De igual manera, la confianza ha demostrado ser un fuerte predictor del compromiso emocional y los comportamientos de lealtad, pues los clientes no establecen un compromiso emocional con una empresa sin fundamento (Baloglu et al., 2017).

Hay evidencia donde se demuestra la influencia positiva que tiene la confianza en la lealtad del cliente (Ha, 2020), lo cual se traduce efectivamente en la reducción significativa de costos para la organización, pues es mucho menos costoso mantener un cliente que atraer uno nuevo: “Las transacciones iniciales con nuevos clientes son menos rentables que las transacciones con clientes existentes, por lo que la fidelización es una estrategia importante” (Carter et al., 2014, p. 185).

Por ejemplo, las exenciones de responsabilidad en la publicidad tienen una influencia significativa sobre la confianza en la marca y la intención de compra cuando se está entablando una relación con potenciales clientes (Herbst et al., 2013). Adicionalmente, la confianza en la marca es importante en la decisión de recompra o –lo que es lo mismo– en el mantenimiento de una relación duradera con los clientes (Han et al., 2019; Lee et al., 2019).

Asimismo, la confianza mejora las relaciones con los inversionistas y acreedores. Se ha demostrado empíricamente que las empresas que están en países donde hay una baja percepción de confianza y un pobre ambiente de gobernanza, el costo de la deuda es mayor que en los países donde esta percepción es alta (Meng & Yin, 2019), a su vez, la confianza social tiene influencia en la eficiencia de las inversiones en ciertos países (Zou et al., 2021). Esto es explicable ya que todos los servicios financieros se basan en la confianza entre las partes (Bruhn, 2019).

Particularmente, la confianza reduce los márgenes de los préstamos cuando las instituciones formales de un país son débiles. En sentido similar, la confianza ayuda a incrementar la credibilidad entre prestamistas y prestadores reduciendo los costos asumidos por los prestamistas relacionados con la protección de los riesgos asumidos (Álvarez-Botas & González, 2021).

Por su parte, Meng & Yin (2019) aseguran que la confianza tiene el potencial de reducir los costos de financiación de una empresa porque, en primer lugar, reduce los costos de transacción de una sociedad, lo que se ve reflejado en el aumento de la eficiencia de las actividades comerciales y, en efecto, hay unas bases más sólidas para pagar la deuda; en segundo lugar, porque fomenta la participación en el mercado y, consecuentemente, habría más disponibilidad de fondos; en tercer lugar, porque la confianza aumenta el flujo de información entre las personas y esto reduce el costo de seguimiento de los acreedores; y, finalmente, serviría para mitigar el problema de agencia, lo que también podría reducir el costo de la deuda.

Lo anterior tiene sentido porque la confianza reduce la percepción del riesgo (El-Manstrly et al., 2011; Hendrikse et al., 2015; Molina-Morales et al., 2011), lo cual tiene una reducción en medidas de control, sobre todo si se entiende, en términos amplios, que la confianza puede tener una relación con un contrato implícito (Levy & Young, 2021).

## Consideraciones finales

Gadamer (1998) decía que todo verdadero diálogo “desemboca en el silencio del consenso y de lo evidente” (pp. 184-185), no porque necesariamente se confluya en todos los aspectos, sino porque los interlocutores, sin perder su individualidad, fusionan horizontes. En este sentido, hablar de “fusión de horizontes” es abogar por la capacidad que tienen los interlocutores de compartir los significados de sus experiencias y de sus conocimientos, no para que un modo de interpretar se pierda en otro, sino para que se amplíen por medio de la riqueza del otro (Cuchumbé, 2012).

En el diálogo propuesto en este artículo se buscaron, desde horizontes diferentes, desde la filosofía moral, con Robert Spaemann, por un lado, y desde el *management*, con la revisión de literatura, por otro lado, encontrar los principales puntos en común para poner de manifiesto cómo la confianza reduce costos en las organizaciones, aspecto relevante tanto desde el punto de vista ético como estratégico, pues la confianza es un valor en sí mismo que puede generar resultados en las operaciones de una entidad si se gestiona adecuadamente.

En consecuencia, de este diálogo se infieren dos aspectos que quedan en la agenda, tanto para las ciencias humanas como para las ciencias administrativas. El primero de ellos es aquel según el cual las ciencias humanas deben acercarse más a las ciencias administrativas, no buscando únicamente aspectos donde lo humano es objetivado (Aktouf, 2009; Cruz et al., 2003), sino también indagando bases prácticas desde donde repensarse. Una muestra de ello es el intento del texto aquí analizado de Spaemann (2005), quien dejando claras las diferencias entre la confianza en general y la confianza en las organizaciones, dio puntos clave de la *practicidad* de la confianza en términos de costos.

El segundo aspecto está relacionado con un llamado a las ciencias administrativas para que acudan, cuando aborden el tema de la confianza, a la ética, de tal manera que no sea vista solo como un medio instrumentalista orientado hacia un fin de lucro. En este sentido, es relevante analizar si ese acto netamente humano de confiar al interior de las organizaciones no está siendo utilizado simplemente como un medio, pues como ya lo recordó Kant (1975), “en toda la creación puede todo lo que se quiera y sobre lo que se tenga algún poder ser también empleado solo como medio; únicamente el hombre, y con él toda criatura racional, es fin en sí mismo” (p. 127). La confianza es algo profundamente humano porque el hombre se está haciendo vulnerable abandonándose a otro u otros, y, en efecto, cuando esta se instrumentaliza se está tomando al hombre como medio, olvidándose de la máxima kantiana que tiene como fundamento la dignidad humana, pues todo lo demás tiene valor, pero el hombre tiene dignidad.

Spaemann (1988) comentando esta cuestión kantiana pone en el escenario la responsabilidad, pues en la confianza hay dependencia, y “la dependencia genera responsabilidad” (p. 23). Esta dependencia es un llamado moral para responder por el otro, dado que en la confianza hay vulnerabilidad, el otro se está haciendo voluntariamente vulnerable. En efecto, cuando se confía se espera una *respuesta*: se confía porque se percibe responsabilidad (Spaemann, 2003).

De allí que se arribe a una cuestión relevante para la administración, es decir, saber si la confianza está siendo considerada más allá de un instrumento o de un medio, de manera responsable, lo cual tiene relación directa con la intención del acto, es decir, cuál es la intención de los que están interactuando en la relación de la confianza. En este aspecto es dable recordar el pensamiento kantiano en los siguientes términos:

Ni en el mundo ni, en general, fuera de él es posible pensar nada que pueda ser considerado bueno sin restricción excepto una *buenavoluntad*. El entendimiento, el ingenio, la facultad de discernir, o como quieran llamarse los talentos del espíritu; o el valor, la decisión, la constancia en los propósitos como cualidades del temperamento son, sin duda, buenos y deseables en muchos sentidos, aunque también pueden llegar a ser extraordinariamente malos y dañinos si la voluntad que debe hacer uso de estos dones de la naturaleza y cuya constitución se llama propiamente carácter no es buena. (Kant, 2017, p. 53)

Por tanto, es apelando a la buena voluntad como las personas se dispensan confianza, buena voluntad que es imposible de saber con certeza, porque está en lo más profundo de las personas y puede ser falsificada (Baier, 1986). No obstante, la administración no puede pasar por alto esta cuestión cuando se acerca al tema de la confianza si no quiere devenir en mero instrumentalismo.

## Consideraciones éticas

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo estándares éticos de publicación. Adicionalmente, no requirió aval ético, dado que las fuentes principales son documentales y fueron consultadas en bases de datos institucionales.

## Contribución de los autores

Para el desarrollo de este artículo, dado que es resultado de la investigación doctoral en filosofía que llevó por título “La confianza desde la ética de las organizaciones. Un planteamiento filosófico para la legitimidad empresarial en la generación de valor social”, los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación: Carlos Vargas-González: al ser este producto fruto de su tesis doctoral, participo# en la conceptualización, sobre todo, desde la filosofía y en el diálogo de esta con la administración. Iván-Darío Toro-Jaramillo: fue el asesor del proyecto de la tesis doctoral que dio como uno de sus resultados este artículo, y participo# en la conceptualización desde la administración y en el diálogo de esta con la filosofía.

## Financiación

El proyecto de donde es resultado este artículo fue financiado con recursos propios.

## Conflictos de interés

Los autores manifiestan no tener ningún conflicto de interés asociado al desarrollo de la investigación y la presentación del manuscrito.

## Referencias

- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Editores – Impresores.
- Álvarez-Botas, C., & González, V. M. (2021). Does trust matter for the cost of bank loans? *Journal of Corporate Finance*, 66, 101791. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101791>
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260. <https://doi.org/10.1086/292745>
- Baier, A. (2010). *Reflections on how we live*. New York: Oxford University Press.
- Baloglu, S., Zhong, Y. Y., & Tanford, S. (2017). Casino loyalty: The influence of loyalty program, switching costs, and trust. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(7), 846-868. <https://doi.org/10.1177/1096348014550922>
- Basov, S., & Bhatti, M. I. (2013). Optimal contracting model in a social environment and trust-related psychological costs. *The BE Journal of Theoretical Economics*, 13(1), 271-284. <https://doi.org/10.1515/bejte-2012-0011>

- Beukers, E., Bertolini, L., & Te Brömmelstroet, M. (2014). Using cost benefit analysis as a learning process: Identifying interventions for improving communication and trust. *Transport Policy*, 31, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2013.12.002>
- Bruhn, A. (2019). Trust in, trust out: a real cost of sudden and significant financial loss. *Accounting & Finance*, 59, 359-381. <https://doi.org/10.1111/acfi.12345>
- Cai, R., & Ma, W. (2015). Trust, transaction costs, and contract enforcement: evidence from apple farmers in China. *British Food Journal*, 117(10), 2598-2608. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2014-0335>
- Carter, M., Wright, R., Thatcher, J. B., & Klein, R. (2014). Understanding online customers' ties to merchants: The moderating influence of trust on the relationship between switching costs and e-loyalty. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 185-204. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.55>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), 740-753. <https://doi.org/10.1108/13673271211262781>
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Nae, E. Y. (2014). Cognition-and affect-based trust and feedback-seeking behavior: The roles of value, cost, and goal orientations. *The Journal of Psychology*, 148(5), 603-620. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.818928>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Cozzubo, A., Amaya, E., & Cueto, J. (2021). The social costs of crime: the erosion of trust between citizens and public institutions. *Economics of Governance*, 22(2), 93-117. <https://doi.org/10.1007/s10101-021-00251-0>
- Cruz, F., Aktouf, O., & Carvajal, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Cuchumbé, N. (2012). El aporte filosófico de Gadamer y Taylor a la democracia: actitud de diálogo abierto y reconocimiento recíproco. *Praxis filosófica*, (35), 131-149.
- Currall, S., & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1097>
- El-Manstrly, D., Paton, R., Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2011). An empirical investigation of the relative effect of trust and switching costs on service loyalty in the UK retail banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(2), 101-110. <https://doi.org/10.1057/fsm.2011.9>
- Faulkner, P., & Simpson, T. (Eds.) (2017). *The philosophy of trust*. New York: Oxford University Press.
- Gadamer, H-G. (1998). *Verdad y método II*. Salamanca: Sígueme.
- Gan, Y., & Li, D. R. (2013). The impact of the customer satisfaction, switching costs and trust on customer relationship commitment. In *2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 189-192. <https://doi.org/10.1109/ICIIM.2013.6703545>
- Goeschl, T., & Jarke, J. (2017). Trust, but verify? Monitoring, inspection costs, and opportunism under limited observability. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 320-330. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.07.028>
- Ha, V. (2020). The effects of attitude, trust and switching cost on loyalty in commercial banks in Ho Minh City. *Accounting*, 6(2), 151-160. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.11.001>
- Han, H., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Kim, W. (2019). Impact of core-product and service-encounter quality, attitude, image, trust and love on repurchase: Full-service vs low-cost carriers in South Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1588-1608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0376>
- Hendrikse, G., Hippmann, P., & Windsperger, J. (2015). Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, 44(4), 867-888. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9626-9>
- Herbst, K. C., Hannah, S. T., & Allan, D. (2013). Advertisement disclaimer speed and corporate social responsibility: "Costs" to consumer comprehension and effects on brand trust and purchase intention. *Journal of business ethics*, 117(2), 297-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1499-8>
- Hirsch, B., Nitzl, C., & Schoen, M. (2018). Interorganizational trust and agency costs in credit relationships between savings banks and SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 97, 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.09.017>
- Jones, K. (1996). Trust as an affective attitude. *Ethics*, 107(1), 4-25. <https://doi.org/10.1086/233694>
- Kant, I. (1975). *Crítica a la razón práctica*. Madrid: Espasa Calpe.
- Kant, I. (2017). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Barcelona: Espasa.

- Kaur, H., & Soch, H. (2018). Satisfaction, trust and loyalty: investigating the mediating effects of commitment, switching costs and corporate image. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 361-380. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2015-0119>
- Khalid, S., & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.008>
- Laniuk, Y. (2020). Freedom in the Society of Control: Ethical challenges. *Ethics and Bioethics (in Central Europe)*, 10 (3-4), 203-220. <https://doi.org/10.2478/ebce-2020-0019>
- Le, T. D., & Ngo, T. (2020). The determinants of bank profitability: A cross-country analysis. *Central Bank Review*, 20(2), 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2020.04.001>
- Lee, K. C., Chung, N., & Lee, S. (2011). Exploring the influence of personal schema on trust transfer and switching costs in brick-and-click bookstores. *Information & Management*, 48(8), 364-370. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.09.002>
- Levy, D., & Young, A. T. (2021). Promise, trust, and betrayal: Costs of breaching an implicit contract. *Southern Economic Journal*, 87(3), 1031-1051. <https://doi.org/10.1002/soej.12479>
- Li, Q., Yin, Z., Chong, H. Y., & Shi, Q. (2018). Nexus of interorganizational trust, principled negotiation, and joint action for improved cost performance: Survey of Chinese megaprojects. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), 04018036. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000634](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000634)
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Barcelona: Antrhopos.
- Madigan, A. (2010). Review of Robert Spaemann's persons. *Journal of Religious Ethics*, 38(2), 373-392. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9795.2010.00433.x>
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767-801. <https://doi.org/10.1108/AAA-J-01-2015-1939>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McEvily, B., Radzevick, J., & Weber, R. (2012). Whom do you distrust and how much does it cost? An experiment on the measurement of trust. *Games and Economic Behavior*, 74(1), 285-298. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2011.06.011>
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- Meng, Y., & Yin, C. (2019). Trust and the cost of debt financing. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 59, 58-73. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.11.009>
- Molina-Morales, F., Martínez-Fernández, M., & Torlò, V. (2011). The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.01.001>
- Morales-Sánchez, R., Orta-Pérez, M., & Rodríguez-Serrano, M. (2020). The benefits of auditors' sustained ethical behavior: Increased trust and reduced costs. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 441-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04298-2>
- Mumdzhev, N., & Windsperger, J. (2013). An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: The moderating role of trust. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 170-182. <https://doi.org/10.1002/mde.2581>
- O'Neill, O. (2018). Linking trust to trustworthiness. *International Journal of Philosophical Studies*, 26(2), 293-300. <https://doi.org/10.1080/09672559.2018.1454637>

- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princenton: Princeton University Press.
- Rafiq, M., Jun, J., Ali, R., Majeed, M., & Mohsin, M. (2020). Impact of corporate image, switching cost and customer trust on customer satisfaction: Evidence from listed banking sector. *SMART Journal of Business Management Studies*, 16(1), 26-34. <https://doi.org/10.5958/2321-2012.2020.00003.2>
- Rindfleisch, A. (2020). Transaction cost theory: past, present and future. *AMS Review*, 10(1), 85-97. <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00151-x>
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science Quarterly*, 574-599. <http://doi.org/10.2307/2393868>
- Romaño, W., & Valadres, M. P. (2019). Relational Risk Management, Trust, Transaction Costs and Collaborative Relationships: Model Proposal. *Revista Administração em Diálogo*, 21(2), 191-214. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i2.39686>
- Saravia-Pinilla, M. H., Daza-Beltrán, C., & Ivorra-Peñafof, L. R. (2020). Ergoecological Criteria to Achieve Corporate Sustainability. En A. Thatcher, K. Zink & K. Fischer (Eds.), *Human Factors for Sustainability* (pp. 259-288). London: Taylor & Francis Group.
- Schomaker, R. M., & Bauer, C. (2020). Trust and transaction costs in public-private partnerships—theoretical reflections and empirical findings. *Public Money & Management*, 11(2), 447-452. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1801882>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Simon, J. (Ed.). (2020). *The Routledge handbook of trust and philosophy*. New York: Routledge.
- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, 9(2), 131-148. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/7007/4/Confianza.pdf>
- Spaemann, R. (1988). Responsabilidad. *Política. Revista de Ciencia Política*, (18), 11-29.
- Spaemann, R. (2003). *Límites. Acerca de la dimensión ética del actual*. Madrid: Eunsá.
- Spaemann, R. (2010). *Ética: cuestiones fundamentales*. Pamplona: Eunsá.
- Spaemann, R. (2015). *Meditaciones de un cristiano I. Sobre los salmos 1-51*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.
- Spaemann, R. (2017). *Meditaciones de un cristiano II. Sobre los salmos 52-150*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.
- Sperando, M., Eberle, L., & Bebber, S. (2015). Perceived value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 109-123. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1041353>
- Sven, H., Loy, T. R., & Eierle, B. (2020). The effect of generalized trust on cost stickiness: Cross-country evidence. *The International Journal of Accounting*, 55(04), 2050018. <https://doi.org/10.1142/S1094406020500183>
- Tseng, S. M., & Lee, M. C. (2016). A study on information disclosure, trust, reducing search cost, and online group-buying intention. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(6), 58-62. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0063>
- Tiwari, P., & Tiwari, S. K. (2020). Integration of technology acceptance model with perceived risk, perceived trust and perceived cost: Customers' adoption of m-banking. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 447-452. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Prashant-Tiwari-16/publication/342078347\\_Integration\\_of\\_Technology\\_Acceptance\\_Model\\_with\\_Perceived\\_Risk\\_Perceived\\_Trust\\_and\\_Perceived\\_Cost\\_Customer's\\_Adoption\\_of\\_M-Banking/links/5ef2113f299bf1c5c8dbb125/Integration-of-Technology-Acceptance-Model-with-Perceived-Risk-Perceived-Trust-and-Perceived-Cost-Customers-Adoption-of-M-Banking.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Prashant-Tiwari-16/publication/342078347_Integration_of_Technology_Acceptance_Model_with_Perceived_Risk_Perceived_Trust_and_Perceived_Cost_Customer's_Adoption_of_M-Banking/links/5ef2113f299bf1c5c8dbb125/Integration-of-Technology-Acceptance-Model-with-Perceived-Risk-Perceived-Trust-and-Perceived-Cost-Customers-Adoption-of-M-Banking.pdf)
- Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. (2021). La libertad como el punto de encuentro para la construcción de la confianza en las relaciones humanas. *Isegoría*, 65, e09. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2021.65.09>
- Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2022a). La naturaleza de la confianza: Hobbes y Spaemann en diálogo. *Universitas Philosophica*, 39(79), 125-152. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uph.39-79.nchs>

- Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2022b). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18), e2149. <https://doi.org/10.22430/24223182.2149>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1059601117725>
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36(2), 269-296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Ye, H. J., & Kankanhalli, A. (2017). Solvers' participation in crowdsourcing platforms: Examining the impacts of trust, and benefit and cost factors. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 101-117. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.02.001>
- Yen, Y. X., Wang, E. S. T., & Horng, D. J. (2011). Suppliers' willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 250-259. <https://doi.org/10.1108/08858621111126992>
- Yepes, C. (2017). *Por otro camino. De regreso a la humano*. Bogotá: Aguilar.
- Youn, S., Hwang, W., & Yang, M. G. (2012). The role of mutual trust in supply chain management: deriving from attribution theory and transaction cost theory. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 575-597. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048804>
- Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Zhou, Q. (2018). The effect of sustainable shipping practices on shippers' loyalty: The mediating role of perceived value, trust and transaction cost. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 116, 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.06.002>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zou, Y., Zhong, Z., & Luo, J. (2021). Ethnic diversity, investment efficiency, mediating roles of trust and agency cost. *Economic Analysis and Policy*, 69, 410-420. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.12.017>

## Notas

\* Artículo de investigación.

- 1 El código civil colombiano, en su artículo 633 define las personas jurídicas en los siguientes términos: "se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente".

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Sugerencia de citación:* Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I.-D. (2023). La confianza y su incidencia en los costos: un diálogo entre Robert Spaemann y el *management*. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.cicdrs>