

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER (TFM) – MÁSTER
UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE
LAS ORGANIZACIONES Y EN RRHH**

CURSO: 2018/19

CONVOCATORIA: (1ª) ORDINARIA

**TÍTULO del TFM: Intervención sobre la confianza organizacional en
un colectivo de docentes de secundaria de un
Colegio privado de Montevideo.**

ALUMNO: Javier Labarthe

DNI/NIE: 3.067.010-4

PROFESOR/A TUTOR/A: Cristian Coo

Intervención sobre la confianza organizacional en un colectivo de docentes de secundaria de un Colegio de Montevideo

Resumen:

El aumento de la incertidumbre y la alta competencia en los contextos actuales requieren innovación y cambio constante por parte de las organizaciones. Esto ha llevado a que la confianza organizacional se torne un aspecto clave para las organizaciones. La adaptación a un contexto como el descrito es factible para organizaciones flexibles, no dominadas por paradigmas de control y reglas estrictas. El funcionamiento de estas se asienta en relaciones de confianza que posibilitan la cooperación y coordinación de actividades para el alcance de los fines fijados. A su vez estas organizaciones pueden lograr un alto nivel de compromiso de las personas con la misión y los fines organizacionales.

En nuestra sociedad los colegios son claves para el desarrollo social y en particular para alcanzar metas de aprendizajes y socialización de sus miembros. Estas organizaciones de servicios requiere por la actividad un alto involucramiento de sus docentes así como altos niveles de confianza entre sus integrantes.

Abstract:

The increase in uncertainty and high competition in current contexts require innovation and constant change on the part of organizations. This has led to organizational trust becoming a key aspect for organizations. Adaptation to a context like the one described is feasible for flexible organizations, not dominated by control paradigms and strict rules. The operation of these is based on trust relationships that enable the cooperation and coordination of activities to achieve the purposes set. In turn these organizations can achieve a high level of commitment of people with the mission and organizational purposes.

In our society, schools are key to social development and in particular to achieve goals of learning and socialization of its members. These service organizations require a high level of involvement of their teachers as well as high levels of trust among their members.

Palabras clave: Trust, teachers, Education.

Contenido

1.	Introducción	5
1.1	<i>Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar</i>	5
1.2	<i>Revisión de la literatura</i>	7
1.2.1	<i>La Confianza</i>	7
1.2.2	<i>Perspectivas en el estudio de la confianza</i>	9
1.2.3	<i>Confianza organizacional.....</i>	10
2.	Objetivos	12
3.	Metodología	12
3.1	<i>Método.....</i>	12
3.2	<i>Procedimiento.....</i>	13
3.3	<i>Temporalización</i>	15
4.	Resultados esperados.....	15
5.	Presupuesto	16
6.	Conclusiones	17
6.1	<i>Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.</i>	17
6.2	<i>Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....</i>	17
7.	Referencias.....	19

1. Introducción

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La organización en la que se realizará la intervención es un colegio privado de Montevideo. El mismo se ubica en un barrio de nivel socioeconómico medio alto y alto de la capital del país. Cuenta con 65 años de trayectoria y fue fundado por dos “estudiosos de la psicología”¹ con el objetivo que constituyera una propuesta innovadora para la educación en el país.

Sus fundadores marcaron como principios fundamentales para el proyecto: *“crear una Institución que tuviera un primer objetivo muy claro: la formación de hombres libres” ... “en segundo lugar la formación de hombres que fueran capaces de sostener y defender los principios de Justicia Social” ... y “tercero hombres que también fueran capaces de convivir fraternalmente con otros hombres, defendiendo, justamente, los principios antes enunciados”*

El objetivo de la propuesta educativa era aplicar conceptos innovadores y profundizar en el estudio del desarrollo infantil en forma particular en los primeros seis años de vida. El colegio, fruto de su crecimiento, fue desarrollando una propuesta vanguardista para su tiempo que contemplaba la expresión plástica, la educación sexual y una escuela para padres.

Hoy día la institución cuenta con 1.200 alumnos, en tres niveles de educación (preescolar, primaria y secundaria) y es una de las instituciones privadas laicas referentes de la zona y de la ciudad de Montevideo.

A la fecha en el nivel de secundaria se cuenta con un equipo de 84 profesores que dictan diferentes asignaturas entre el primero y el sexto año de secundaria. Como es frecuente en Uruguay, en este tipos de instituciones, los docentes no tienen una dedicación a tiempo completo en el centro, sino que dictan cursos en dos, tres y, hasta muchas veces, hasta cinco centros para completar una carga de horas total según las expectativas. Esto lleva a que las instancias de interacción entre los docentes sean bajas alcanzando algunas reuniones de coordinación al inicio de clases y reuniones sucesivas

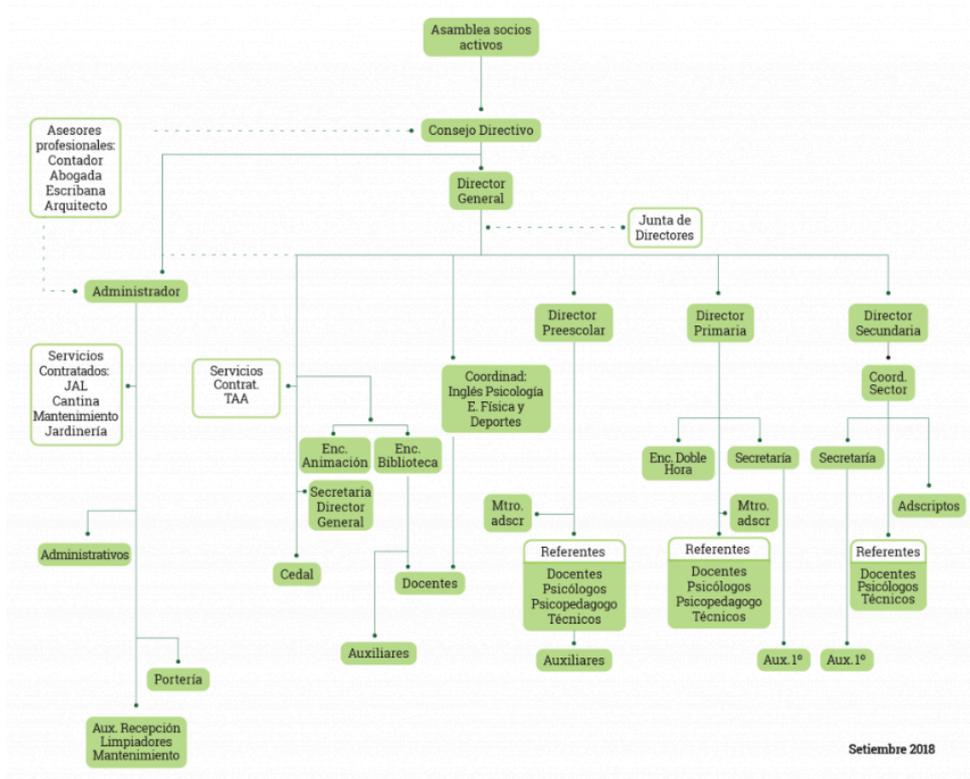
¹ Hay que tener en cuenta que, para esa fecha 1956, aún no existía una formación Universitaria en Psicología en el país.

de elaboración de evaluaciones de alumnos del nivel en que participan. En estas instancias hay que tener en cuenta que se reúnen y tienen contactos algunos docentes del nivel pero no la totalidad de los docentes del Colegio. Reuniones donde participe todo el colectivo de los docentes de una institución son poco frecuentes a lo largo del año.

El *objetivo* de esta intervención en el Colegio será mejorar los niveles de confianza organizacional en los docentes del nivel de secundaria del Colegio. Mayores niveles de confianza organizacional de los trabajadores (en este caso de los docentes) han dado cuenta de un conjunto de actitudes positivas hacia la organización y un nivel mayor de implicación que han sido demostrados en sucesivas investigaciones (Cook & Wall 1980; Topa Cantisano, Palací Descals & Morales Domínguez., 2004; DeConinck, 2010). Estos fenómenos de implicación y actitudes organizacionales son claves en una institución educativa donde los servicios que se prestan están altamente influidos por los docentes y tanto sus actitudes como grados de implicación pueden tener un impacto alto en los niveles de percepción del servicio así como en los niveles de aprendizaje de los alumnos.

En la Ilustración 1 podemos ver el organigrama del Colegio donde además de los tres niveles de educación (Preescolar, Primaria y Secundaria) se pueden observar los servicios de apoyo.

Ilustración 1- Organigrama del Colegio



1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 La Confianza

En los últimos tiempos los cambios sociales han conllevado diversos impactos en las organizaciones. Una serie de fenómenos del funcionamiento grupal y organizacional han pasado a ser foco del estudio académico y cuentan a la fecha con un renovado interés, dentro de los mismos podemos ubicar la confianza organizacional, pero también otros como el liderazgo y la justicia organizacional.

La confianza, de manera particular, ha suscitado el interés de algunas ciencias sociales como la psicología, sociología y economía. Su atractivo puede estar basado, entre otras cosas, en que constituye un fenómeno facilitador para la cooperación y el funcionamiento coordinado de los grupos (esto aplica a grupos pequeños pero también a macro grupos como la sociedad). Muchos autores han utilizado incluso metáforas para

referir a la confianza como el “*lubricante de las relaciones sociales*” (Fernandez, Pérez & Serrano, 2015. Pag. 23).

La confianza ha sido entendida también como el capital social de un grupo de individuos o bien una sociedad en su conjunto (Coleman, 1990). El capital social surge como un fenómeno diferente al capital económico y capital cultural para explicar las diferencias en el desempeño personal o de un grupo. Bourdeau (2000) lo utiliza como parte de los que los individuos pueden capitalizar de un grupo a su favor, como fuerzas que es posible usar a partir de la influencia en la red de vínculos.

Algunos autores plantean el peso de la confianza en el desarrollo social y en particular en el desarrollo económico de países o regiones (Fukuyama, 1996). Esta visión se centra en que la confianza es un mecanismo fundamental para resolver las necesidades de colaboración y de acción colectiva y los economistas indican que la presencia de esta reduce los costos de transacción (existen algunas referencias sobre los costos burocráticos, como pueden ser por ej. mayores niveles de control, de sistemas de bajos niveles de confianza).

Si bien las definiciones sobre qué entendemos por confianza son diversas y encontramos muchas formas de delimitarla, inclusive dentro mismo de una disciplina, parece haber algunos elementos que constituyen regularidades en su entendimiento.

Se señala la confianza como elemento que influye en la *disminución de la incertidumbre*, en un mundo cada vez más complejo (Luhmann, 2005). La incertidumbre, podemos vincularla con la *asunción de un riesgo* que surge en las relaciones, ante la posibilidad de no reciprosidad de los otros. Por otro lado muchas de las definiciones reconocen en la confianza una *actuación vulnerable* de los individuos ante objetivos y valores que pueden ser diversos de sus contrapartes (Tan & Lim, 2009) pero más allá de esta vulnerabilidad la actuación es necesaria por la interdependencia de las partes, cada parte necesita del otro, existe una *reciprosidad*. Podemos ver entonces en estos cuatro componentes (interdependencia, riesgo, incertidumbre, reciprosidad) una relación estrecha y que aparecerá en forma recurrente en la temática de la confianza.

1.2.2 Perspectivas en el estudio de la confianza

Tyler y Degoey (1996) clasifican tres perspectivas del estudio de la confianza.

1. La perspectiva de la disposición o de la personalidad
2. La confianza como fenómeno institucional (estudiado básicamente por la sociología y economía)
3. Centrada en las transacciones interpersonales (línea fundamental de la psicología social)

Dentro de la Psicología mismo podemos encontrar dos fuentes básicas para el estudio de la confianza según Petermann (1999), aquella que estudia el fenómeno desde el punto de vista de la persona que confía y otra que entiende los contextos sociales en los cuales se genera confianza. La primera línea de estudios tiene como fuente toda la historia de la psicología de la personalidad prestando fundamental atención a como los individuos en sus etapas tempranas desarrollan confianza a través del vínculo con sus referentes cercanos. Esta matriz de la confianza, muchas veces denominada “confianza básica”, de alguna manera será la base que posibilitará posteriormente en el desarrollo de confianza en la vida adulta. Desde esta línea de análisis la confianza se vuelve un fenómeno más bien estable en el tiempo y que, más allá de las condiciones del ambiente, podría ser predecible a partir de la evaluación de estas condiciones antecedentes y de una respuesta recurrente del individuo (personalidad). Dentro de la línea del estudio del individuo se han también ubicado los trabajos de Rotter (1980) donde se conceptualiza la confianza como una actitud que cuenta como tal de aspectos cognitivos así como emotivos, que mantienen cierto nivel de estabilidad también a lo largo del tiempo, si bien son más modificables que la personalidad.

Los marcos teóricos que analizan la confianza como fenómeno social hacen incapié en los fenómenos de intercambio (Dominguez, 1978) que se presentan en la vida social y de los valores que los grupos tienen, como el individualismo o colectivismo, que llevan a confiar más o menos en los otros (Herreros, 2004). En estos modelos la confianza deja de analizarse como un fenómeno netamente interpersonal para comprenderse como un elemento en una relación simbólica de una con los otros, dentro de estos símbolos de intercambio estarían los valores y significados que como grupo atribuimos a los eventos de relaciones interpersonales.

En el mundo del trabajo el intercambio está dado desde el comienzo mismo del vínculo entre el trabajador y la organización. La continuidad de este depende por una parte del cumplimiento de las expectativas generadas por las partes, así como de la reciprosidad de cada una de las mismas hacia el otro. Es por ello que algunos autores de la teoría del intercambio, como es el caso de Blau, han postulado que el tiempo es importante en el intercambio y en la generación de confianza, “*la reciprosidad no está asegurada por ningún contrato, los primeros favores intercambiados tiende a ser pequeños y su finalidad principal es comprobar si la otra persona es digna de confianza*” (Dominguez, Pag. 132). Esto da cuenta también el proceso de desarrollo de la confianza en algunas ocasiones como proceso de decisión estratégico para el individuo.

1.2.3 Confianza organizacional

La confianza organizacional (*organizational trust*) dentro de los estudios de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, así como también del Management, ha concitado un interés importante en los últimos años. Si tomamos por ejemplo el buscador de Google Académico, aparecen a través de la búsqueda bajo la denominación “*organizational trust*”, una cantidad de 2.470.000 trabajos. Si nos focalizamos en la producción de los últimos 5 años (Gráfico 1) encontramos que hay 357.500 trabajos dentro del período.



La confianza es reconocida como una ventaja competitiva para las organizaciones (Lin, 2010) y fuente de beneficios para esta como son por ej. el mayor nivel de compromiso organizacional, el *engagement* (Paliszkiewicz, 2011). Algunos trabajos como el de Tan y Lim (2009) han ayudado a comprender aspectos importantes en el estudio de la confianza organizacional como la diferenciación en dos formas de esta o sub-constructos. Por un lado, estos autores señalan una confianza con la organización en sí misma y sus directivos (confianza vertical), y por otro la confianza con los compañeros de equipo (confianza horizontal). Este trabajo concluyó (Tan & Lim, 2009) que la confianza en la organización o vertical es un mediador entre la confianza en el equipo y los resultados obtenidos como el compromiso afectivo y el rendimiento de los trabajadores.

El modelo HERO, desarrollado por el equipo WANT propone que la confianza es parte del constructo de empleados saludables del modelo (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Empleados saludables son aquellos que confían en la organización y en sus pares desarrollando vínculos sociales positivos. Este equipo ha encontrado vinculaciones de la confianza organizacional como un aspecto mediador entre las prácticas organizacionales saludables y el *engagement* en el trabajo en equipo (op. cit.). Mientras que otros autores como Topa y cols. (2004) señalan también el rol mediador que tiene la confianza organizacional con el desarrollo de actitudes laborales y respuestas del trabajador ante la ruptura del contrato psicológico.

Esto nos lleva a comprender la importancia pues que la confianza tiene para el bienestar de los trabajadores, así como también como esta constituye un cimiento para los resultados de equipo y organizacionales. Es por tanto importante, desde la gestión, comprender para el desarrollo de estrategias de mejora de la confianza organizacional, tanto vertical como horizontal, que repercutirán en los resultados organizacionales.

2. Objetivos

El **objetivo general** de la presente intervención es mejorar los niveles de confianza organizacional en un Colegio en sus colaboradores de secundaria. Estamos hablando aquí tanto la confianza vertical como horizontal, de los docentes del Colegio.

Como **objetivos específicos** se propone:

- a) *mejorar los niveles de identificación y compromiso de los docentes con la organización.*
- b) *mejorar el nivel de apoyo organizacional percibido por parte de los docentes para gestionar las demandas de trabajo.*
- c) *mejorar los canales de comunicación tanto ascendentes como horizontales de la organización.*

3. Metodología

3.1 Método

La metodología propuesta tiene dos ejes centrales que son, por un lado, plantear la intervención en un modelo de *evaluación – acción* y por otro lograr una participación e involucramiento de todos los actores de la organización (dirección, docentes, personal de soporte).

Se buscará conocer a través de un proceso diagnóstico de punto de partida la situación en relación a la confianza organizacional en el colegio en lo que denominaremos “momento cero”. Esto permitirá utilizar la información encontrada para facilitar un proceso de intervención y cambio organizacional, una vez que se cumple esta etapa se volverá a evaluar para corroborar la existencia de cambios.

Por otro lado, como se señalaba, la metodología supone un alto grado de involucramiento de los docentes, así como centralmente del equipo de Dirección del colegio. Se busca de alguna forma que los actores del sistema se perciban como miembros activos y en control del proceso de cambio propuestos.

3.2 Procedimiento

El procedimiento de intervención constará de 3 etapas que a su vez contarán con una serie de sub-etapas descriptas a continuación.

→ *Etapa 1: Evaluación diagnóstica*

- a. *Presentación del proyecto, justificación y sensibilización del equipo de Dirección*
- b. *Planificación de campo y etapas de implementación de este*
- c. *Desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización a los docentes*
- d. *Aplicación de encuesta estructurada de valoración del nivel de confianza organizacional, compromiso organizacional, apoyo percibido y engagement.*
- e. *Análisis de los datos recogidos*
- f. *Aplicación de survey feedback con la Dirección del Colegio*
- g. *Instancias de survey feedback con los docentes*
- h. *Elaboración del informe con el plan de intervención para los próximos 6 meses de trabajo*

→ *Etapa 2: Intervención para el cambio*

- a. *Implementación del plan de trabajo desarrollado*

Si bien esta instancia puede contar con algún grado de ajuste en la medida de los resultados recogidos en la evaluación (Etapa 1) a grandes rasgos se trabajará sobre las temáticas siguientes. Habrá un trabajo con foco en la intervención en tres aspectos organizacionales que son: **las comunicaciones** (tanto descendente-ascendente como horizontal), los **procesos de socialización** organizacional de los nuevos integrantes, las acciones de **apoyo para el desarrollo de recursos personales** para el afrontamiento de las demandas de trabajo.

1. Para **la comunicación** se incluirán dos propuestas: la creación de una intranet que permita que todos los miembros del plantel docente del colegio estén al tanto de actividades y acontecimientos que tengan que ver no solamente con lo formal (capacitación, reuniones, etc.) sino también con aspectos informales de interés para el colectivo como el nacimiento de hijos de compañeros, cumpleaños, etc. Por otro lado, se realizarán reuniones mensuales de los Directivos del Colegio con diferentes grupos de docentes para conocer la percepción de estos sobre diferentes componentes de la vida en la organización (Programa de “*Voy a la Dirección*”).

2. La etapa de **socialización** es una experiencia vital importante para las personas que llegan a la organización y donde se generan los cimientos para la generación de confianza organizacional posterior. Se trabajará con un equipo de docentes y alguno de los Directivos, en el desarrollo de una inducción de acogida a los nuevos integrantes. La misma tendrá como objetivo central que los nuevos miembros rápidamente puedan captar los valores de la organización como así también sumarse a las actividades de la vida del colegio que la comunidad propone.

3. Se propondrá un programa de **desarrollo de habilidades** para los docentes. Básicamente el mismo buscará fortalecer los recursos de gestión del estrés y aumento del bienestar en el ámbito laboral. Dentro de los contenidos se abordará el manejo de la conciencia plena, capital psicológico positivo y su desarrollo, así como el plan de desarrollo profesional del docente.

→ ***Etapa 3: Evaluación de los resultados de los procesos de cambio***

- a. *Aplicación de encuesta para la recogida de datos*
- b. *Aplicación de survey feedback con la Dirección del colegio – construcción de lecciones aprendidas*
- c. *Instancias de survey feedback con los docentes - construcción de lecciones aprendidas*
- d. *Informe final de cierre y plan de trabajo a futuro.*

3.3 Temporalización

El proyecto tendrá una duración total de 8 meses incluyendo las tres etapas antes descritas. Las mismas son organizadas de forma que cada una vaya a su vez siendo un insumo para la etapa siguiente en relación con información, posibilitando además una intervención a la medida de la organización.



4. Resultados esperados

Luego de implementado el proceso de trabajo de seis meses se espera que aumenten los niveles de confianza organizacional evaluados en el colectivo de docentes, así como también algunas de las actitudes de estos en relación con el Colegio.

La mejora estará basada en la confirmación de los supuestos de la intervención que son:

1. *el aumento de la percepción de los niveles de apoyo social (tanto horizontal como vertical), así como la valoración de la mejora en la comunicación organizacional, tendrá impacto en mayores niveles de confianza organizacional.*

2. *El aumento de la confianza traerá aparejado una mayor identificación de los docentes con el Colegio con lo que se verá aumentado los niveles de compromiso organizacional.*

5. Presupuesto

El siguiente presupuesto integra las actividades propuestas dentro de las tres etapas del proyecto incluyendo tanto los recursos humanos involucrados, así como los materiales y demás necesarios puestos a disposición para la concreción de este.

Tipo de recurso		Cant./Un.	Costo total
Dedicación de personas	Desarrollo y preparación del plan de intervención	20/Hrs.	U\$S 1.400
	Reuniones de presentación del proyecto (docentes y directivos)	5/Hrs.	U\$S 350
	Implementación de la etapa 1 del proyecto	150/Hrs.	U\$S 2.800
	Implementación de la etapa 2 del proyecto	320/Hrs	U\$S 7.800
	Implementación de la etapa 3 del proyecto	120/Hrs.	U\$S 2.400
	Seguimiento del proyecto	40/Hrs.	U\$S 320
Materiales	Materiales para la etapa de evaluación		U\$S 200
	Materiales para los talleres y actividades de la etapa 2		U\$S 150
Costos por movilización			U\$S 70
			U\$S 15490

6. Conclusiones

6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

Durante los cursos del máster pudimos aproximarnos a muchas de las aplicaciones de la Psicología positiva al ámbito organizacional. La realización de este trabajo final, así como los demás que se llevaron a cabo como requisito para la aprobación de algunas asignaturas, permitieron desarrollar una capacidad de análisis y entendimiento de la aplicación de estos conocimientos. De alguna forma con este proceso se adquieren nuevas categorías de análisis para la realización de instancias de diagnóstico e intervención organizacional.

Creo que un aspecto a destacar del máster en su conjunto es que más allá de las aplicaciones y lo más orientado a la intervención, no se deja de lado la conexión de esos aspectos con las evidencias empíricas que surgen de la investigación en la disciplina. En ese sentido creo que se desarrolla un perfil profesional de evaluación-acción que permite al profesional actuar valorando críticamente sus intervenciones, es decir pensarlas desde los resultados que se pretende que generen y por otra parte obtener aprendizaje del propio trabajo a partir del feedback y la evaluación constante.

6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Creo que los temas vistos en este TFM que tienen que ver con la confianza son vitales hoy día para las organizaciones, y más para las de servicios educativos, de forma que tendrían que constituir un capítulo importante de la gestión de personas en las organizaciones. Cada vez existe más evidencia de la importancia de la gestión del capital intangible para el alcance de los resultados y el tema de la confianza organizacional se encuentra entre los mismos.

Es importante además atender al cómo se gestiona el involucramiento y participación de colectivos tan numerosos como se da muchas veces en las organizaciones educativas, no perder el vínculo con los docentes y que estos a su vez desarrollen una identidad con la institución educativa es un aspecto clave. Los procesos de enseñanza aprendizaje requieren de vínculos de calidad y la confianza da cuenta de

ello. Este programa que se plantea como tentativo en el presente trabajo debería de aplicarse y evaluarse para conocer en qué medida permite la mejora de la confianza organizacional y de otros componentes del vínculo del docente con la institución.

7. Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134.
- Coleman, James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355
- Domínguez, J. F. M. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Reis*, (4), 129-146
- Fernández de Guevara, J., Pérez, F., & Serrano Martínez, L. (2015). *Crisis económica, confianza y capital social*. Fundación BBVA/BBVA Foundation
- Luhmann, N. (2005). *Confianza* (Vol. 23). Anthropos Editorial.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Herreros Vázquez, F. (2004). ¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social. *Revista mexicana de sociología*, 66(4), 605-626
- Paliszkievicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management* (18544223), 6(4)

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist*, 35(1), 1.

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *the Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.

Tyler, T. R., & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 331-356.

Topa Cantisano, Palací Descals & Morales Domínguez. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador.¿ Relaciones mediadas por la confianza organizacional?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1)