

**Jacob Guinot Reinders**Universitat Jaume I de
Castellón

guinotj@uji.es

The value of trust in employees: discovering its effects on participation and motivation

**Zina Barghouti**Universitat Jaume I de
Castellón

al341211@uji.es

El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus efectos sobre la participación y la motivación

I. INTRODUCTION

Since the mid-1990s, the issue of trust in organizations has received considerable attention in academic literature, as well as the popular press and publications of an informative nature. In this way, research on this subject has advanced considerably in recent decades. This growing interest has been mainly due to the positive effects that trust has shown to generate in employees, work teams and whole organizations. Organizational trust is considered a key element for the effective functioning of companies, as reflected by an increasing number of studies (for example, Gulati and Nickerson, 2008; Guinot et al., 2015).

Trust is defined as the desire to be vulnerable to the other party when that part cannot be controlled or supervised (Mayer et al., 1995). If there is trust, the parties involved will be willing to take more risks. For example, a supervisor can take a risk by delegating certain important tasks to the subordinate. That is, the supervisor's level of trust in the subordinate will determine the amount of risk the supervisor is willing to assume with the subordinate (Mayer et al., 1995). Today, leaders must be able to trust others and take risks, instead of trying to control them with excessive directives or rules that reduce distrust and foster hostility and fear (Mackey and Sidodia, 2016). In addition, if workers perceive that their leaders



EXECUTIVE SUMMARY

New forms of work require approaches and methods for which it is necessary for managers or supervisors to trust their employees. For this reason, this research aims to analyze the consequences of trust in employees on variables such as participation or motivation. To this end, the data from the sixth survey "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo" was used. The results obtained show mainly that trust in employees improves participation and motivation processes in companies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas formas de trabajo requieren de planteamientos y métodos para los cuales es necesario que los directivos o supervisores confíen en sus empleados. Por esta razón, esta investigación pretende analizar las consecuencias de la confianza en los empleados sobre variables como la participación o la motivación. Para ello se ha utilizado los datos de la sexta encuesta "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo". Los resultados obtenidos muestran principalmente que la confianza en los empleados mejora los procesos de participación y motivación en las empresas.

trust them, they will be more involved, more productive and show higher levels of energy and creativity. Hence the importance of leaders showing confidence in others.

Trust has positioned itself as a key factor in the quality of interpersonal relationships and a source of competitive advantage for organizations (Barney and Hansen, 1994). Trust is also considered as an essential condition in any positive and productive social process (Zaheer et al., 1998). Likewise, it has been shown that trust leads to greater organizational performance as it improves the functioning of teams, the performance of workers and the relationships between the parties (Guinot et al., 2013). In addition,

Organizational trust is considered a key element for the effective functioning of companies...

a high level of trust is essential to have a good working environment, increase levels of organizational commitment or loyalty, enhance productivity rates, as well as reduce staff turnover rates (Caldwell and Clapham, 2003).

Usually, trust has been studied from an intra-organizational approach -that is, among employees of the same organization- to explain a wide range of organizational phenomena such as productivity, the work environment or the functioning of the teams. This has generated a diverse and eclectic body of knowledge about the relationship between intra-organizational trust and various organizational results. In turn, intra-organizational trust has been characterized as a multidimensional variable that can be vertical or lateral (McCauley and Kuhnert, 1992). Lateral trust refers to the trust between employees. On the other hand, vertical trust refers to trust between workers and their subordinates, managers or the organization as a whole.

In this study we will focus on analyzing vertical trust, particularly trust of management towards subordinates. So far, research has focused almost exclusively on analyzing the effects of workers' trust towards other higher levels of the hierarchy. However, the new forms of work, based on human resources models that place the worker as a cornerstone granting them more responsibility, autonomy, participation and proactivity, require that leaders or managers of companies trust in their employees (Brower et al., 2017). It is through these strategies that the new HR models indicate that the commitment, involvement, motivation and performance of workers can be boosted (Chiva, 2014).

Based on the above arguments, this study aims to analyze the consequences of managers' trust in employees on processes as

relevant to the operation and performance of companies as are motivation and participation. Participation in decision-making is conceived as a fundamental pillar to improve job satisfaction, commitment and productivity (Lam et al., 2002; Fulmer and Gelfand 2012). On the other hand, motivation helps companies to be more competitive and be able to cope better with changes, also favoring creativity and innovation (Durant et al., 2006). Likewise, trust in employees promotes motivation, offering a better quality of life, and that could improve your happiness at work (Salas-Vallina et al., 2017). Moreover, keeping motivated workers benefits the image of the company, which can favor the company when it comes to attracting new talents and creative employees. At the same time, some studies suggest that a high level of interpersonal trust can promote the desire to participate in the organization's practices and improve motivation levels (Chiva, 2014).

Accordingly, in this study we aim to provide a better understanding of the phenomenon of trust towards lower hierarchical organizational levels. Despite the large number of studies that have been conducted on organizational trust, there is no empirical evidence that shows how the confidence of leaders in subordinates is related to variables as important as participation and motivation. In addition, this work intends in parallel to discover if participation could also boost motivation levels among employees.

In order to carry out this study, quantitative research has been carried out on the 6th European Working Conditions Survey conducted by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, to which a national sample has been added, allowing a separate analysis for Spain. The 6th European Working Conditions Survey -Spain corresponds to the edition of 2015 from the National Survey of Working Conditions. The results of this survey provide detailed information on a wide variety of issues, including exposure to the psycho-social and physical risks, work organization, work-life balance, and health and well-being. For the analysis of data the platform of IBM SPSS software was used, a program that offers us to perform advanced statistical studies and analyze the relationships proposed in this paper.

KEY WORDS

Trust, Participation, Motivation, Employees, Vertical trust.

PALABRAS CLAVE

Confianza, Participación, Motivación, Empleados, Confianza vertical.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESIS

2.1. The concept of trust

According to the RAE (*Real Academia Española*), trust is defined as the security or firm hope that a individual has on another individual or something. Thus, an individual's trust over another is based on the expectations he has about the intentions or behavior of the other party (Mayer et al., 1995). It is therefore conceived as faith in the intentions or actions of a person or group, with the expectation that there will be ethical, fair behavior that does not pose threats (Rousseau et al., 1998). This positive expectation on which trust is based can be based on affection or cognition (McAllister, 1995). Thus, interpersonal trust comprises two fundamental dimensions such as cognitive and affective trust. Cognitive trust consists in the rational decision to trust based on qualities such as responsibility, reliability and competence shown by the other party (McAllister, 1995). With respect to trust, emotional trust, it is conceived and arises from the creation of emotional bonds between people based on interpersonal care and reciprocal concern (McAllister, 1995). Another definition proposal combines these two dimensions into a single dimension that is known as general trust (Dirks and Ferrin, 2002). General trust encompasses both aspects and characteristics of cognitive trust and affective trust.

Likewise, literature basically distinguishes two types of trust at the organizational level: intra-organizational trust (trust within the organization) and inter-organizational trust (trust between organizations). In turn, intra-organizational trust is a multidimensional variable that can be lateral or vertical (McCauley and Kuhnert, 1992). The lateral trust consists in trust between two parties of the same hierarchical level. On the other hand, vertical trust refers to trust between employees and their subordinates or superiors or the organization as a whole. The distinction between the two perspectives is essential understanding the phenomenon of trust within organizations (Brower et al., 2017). Thus, in this study we will focus on the study of vertical trust within organizations. More particularly, in the confidence of managers towards their subordinates.

The literature indicates that trust is a factor that generates sustainable benefits for the functioning of the organization and its members. Specifically, it is considered a source of sustainable



competitive advantage because it allows to improve individual and collective performance and is a mechanism capable of increasing the company's productivity and minimizing transaction costs (Dyer and Chu, 2003; Mayer and Gavin, 2005). In this way, trust is conceived as an essential foundation of organizational effectiveness and to create a more positive work environment based on safety, integrity and mutual honesty (Guinot et al., 2013).

2.2. Hypothesis

2.2.1. *The effects of trust on participation*

Employee participation is an organizational field that has received increasing research interest in recent years. This can be defined as the degree of employee involvement in the work processes of your department or organization (Lam et al., 2002). Several researchers (for example, Han et al., 2010) have studied the consequences of the participation of both superiors and subordinates in decision making. These studies have confirmed that participation is a key element for increasing productivity, commitment and motivation. In addition, participation allows the satisfaction of the self-realization needs of employees (Billet, 2002). Likewise, the participation of employees in the organization is a phenomenon that favors the creation of a positive work environment, where everyone interacts, suggests ideas and exchanges opinions (Chiva, 2014). On the other hand, higher levels of employee participation improve levels of job performance and reduce levels of staff turnover in companies (Dyer and Chu, 2003). Moreover, participatory decision making has proven to be a variable capable of improving employee happiness (Salas-Vallina et al., 2017).

Therefore, the participation of employees in the organization is postulated as a variable that can benefit the functioning of organizations, hence the growing interest in their study. Even so, employee participation is also a delicate process that requires specific conditions for its correct implementation. In this sense, a climate of trust between workers and managers seems to be key to adequately promoting employee participation within companies (Chiva, 2014). Research suggests that when individuals feel confident, they seem more willing to participate in decision making or organizational changes, taking risks and responsibilities (Guinot et al., 2014). So, when an employee perceives that management



trusts them, he will probably be able to accept risks better, lose fear and thus can more easily assume responsibility. Thus, this research suggests that the confidence of superiors in subordinates is an essential condition to facilitate the processes of participation in companies. Consequently, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 1: Trust in employees is positively related to participation.

2.2.2. Motivate employees through trust

According to Hellriegel (2004), motivation represents the forces that act on or within a person and that make the person behave in a specific and goal-oriented way. It is the impulse that the human being makes to satisfy his needs (Maslow, 1943). In the study of motivation, we can distinguish between different types of motivations based on different objectives or reasons that give rise to an action. The most studied distinction is made between intrinsic motivation, which refers to doing something because intrinsically it is interesting, and extrinsic motivation is to do something because it leads to a certain result (Ryan and Deci, 2000). Intrinsic motivation resides within the individual, and is directed by the needs of exploration, experimentation and curiosity. Intrinsic motivation involves professional and personal development opportunities at work or the possibility of doing meaningful work and taking responsibility. On the other hand, extrinsic motivation is driven from outside, mainly through economic rewards or punishments (Ryan and Deci, 2000). Motivation is key for the development of both the human being and the organization itself since motivated employees can generate a multitude of individual and collective advantages. For example, employee motivation is positively reflected in results such as higher productivity or work commitment. Likewise, motivation at workplace has been shown as a variable capable of promoting good behavior and improving job satisfaction (Durant et al., 2006). At the organizational level, higher levels of motivation among employees are linked to better performance and greater success of the organization, mainly through the promotion of a positive work environment (Barbuto, 2005). Thus, due to the important benefits at the individual and collective level in companies, it is highly interesting to discover workplace conditions which enhances employee motivation.



Research maintains that, in most contexts, intrinsic motivation -that is, work motivating by itself- is what works best (Pink, 2012). For this reason, it is necessary that an adequate working climate is generated. In this sense, trust towards subordinates could play a key role. Some authors (for example, Brower et al., 2017) have suggested that if managers or superiors show employees that they trust them, they seem to be more committed to the organization and be more motivated. Moreover, the confidence placed in the workers helps them to feel more valued in the company and motivated to assume responsibilities and take sides in the activities of the organization. Similarly, Herzberg (1968) has already pointed out that one way to motivate members of an organization is to offer them challenging jobs in which they can assume responsibilities. To do this, it is essential first to trust people. Therefore, trust in the skills, abilities, opinions of employees is postulated as an essential ingredient to win over people, so that they perceive that the organization maintains a commitment to them, which results in improving their intrinsic motivation levels. In this way, trust of the superiors in the subordinates can be a key element for the company to implement strategies that lead to an improvement in the motivation of the employees. Therefore, the following hypothesis is suggested:

Hypothesis 2: Trust in employees is positively related to motivation

2.2.3. Motivate employees through participation

One of the fundamental strategies that seems to favor motivation is to try to involve workers in the decision-making process. Thus, turning employees into participants in the processes and decisions of the organization is an initiative that makes them feel more integrated and valued by the company, also implying their self-realization (Chiva, 2014). In fact, participatory work allows workers better access to information and communication and achieve higher levels of involvement, dedication and commitment by them (Chiva, 2014). In this way, promoting participation can generate among employees a sense of recognition, feeling of usefulness, personal fulfillment and respect workers (Mackey and Sisodia, 2016).

According to McGregor Theory Y (1960), a direction away from the traditional vision of direction and control (Theory X) and people-oriented is the most effective way of managing people since it



integrates individual and organizational interests. This management style recognizes that there is a relationship between a meaningful job and happiness. It is considered that people who are capable of self-control and self-direction as a mean of stimulation and motivation, and that the human being is able to accept and seek responsibility (McGregor, 1960). Not surprisingly, it has been proven that certain styles of management or leadership affect the level of employee participation in the organization, which in turn influence the level of employee motivation. For example, leadership styles reluctant to promote participation, such as transactional leadership, lead to lower levels of involvement and motivation among followers (Barbuto, 2005). In contrast, participatory leadership -such as transformational or empowering leadership- are associated with higher levels of motivation (Barbuto, 2005).

Thus, implementing a program based on employee participation in organizational improvements could be a strategy aimed at improving employee motivation. Therefore, we present the following hypothesis:

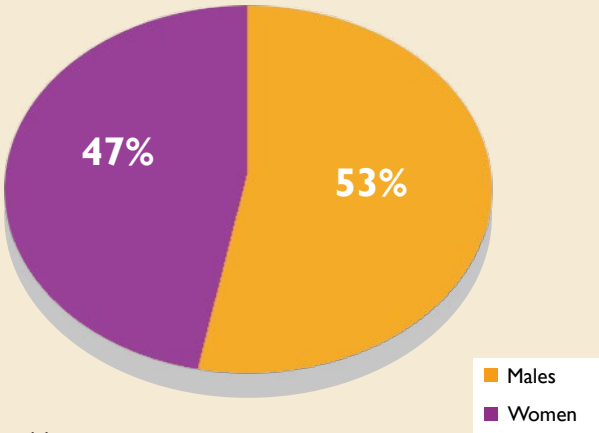
Hypothesis 3: Worker participation is positively related to motivation

3. SAMPLE AND QUESTIONNAIRE OF THE INVESTIGATION

The empirical study is based on the 6th National Survey of Working Conditions from Spain. The sample consists of data from 2015 that have been made to a total of 3,364 workers from all over Spain. For this, the sociodemographic variables such as sex, age, educational level and nationality, and other different aspects of their working life are analyzed, such as: employment status, work schedule, work organization, balance between work and personal life, workplace, exposure to physical and psychosocial risks, learning and training, participation, health and well-being, as well as salary. The working population of the sample highlights male presence with 53% compared to 47% female (see **figure 1**). It should also be noted that most respondents (76%) are in activities belonging to the service sector (see **Chart 2**). **Figure 3** offers more information about the particularities of the sample.

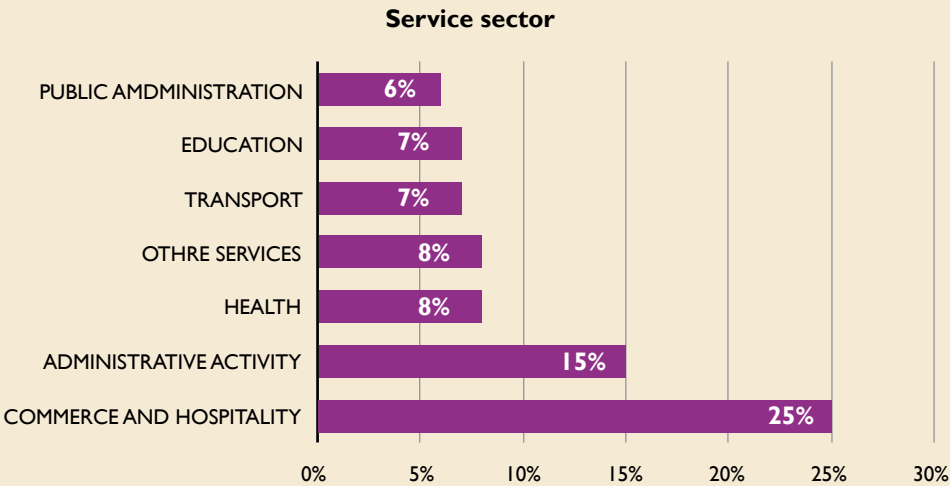


Graph 1. **Distribution of the sample by sex for N = 3,364.**



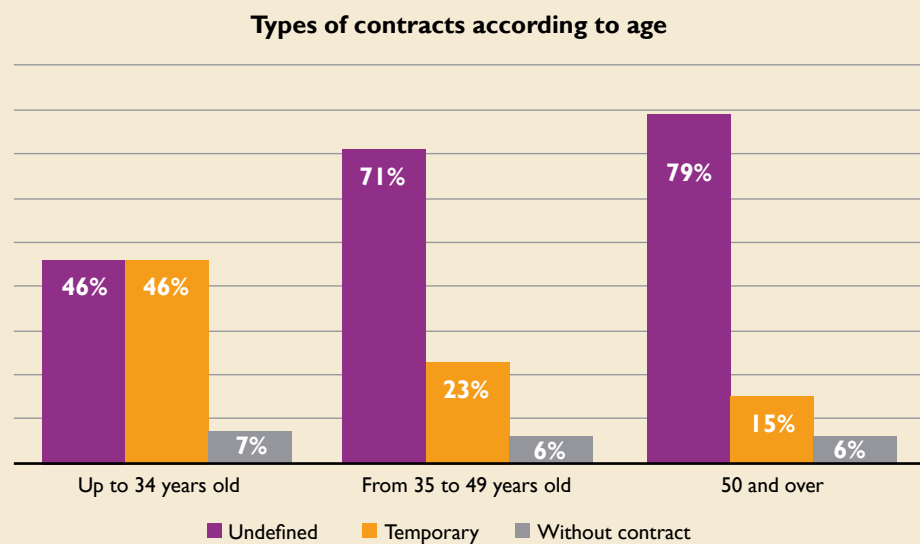
Source: Own elaboration

Graph 2. **Distribution of the sample according to economic activity.**



Source: Own elaboration

Graph 3. Distribution of the sample according to type of contract and age.



Source: Own elaboration

To carry out our research, we have selected three items of the questionnaire that measure each of the variables studied. Each of these items are measured on a Likert scale of 1 to 5 points, which shows the level of agreement and disagreement. The value 1 corresponds to “totally agree” and the value 5 “totally disagree”. To measure the variable confidence in the employees, the following item of the questionnaire has been used: “Management trusts that the employees perform their work well”. The motivation variable has been measured through the item: “the organization in which I work motivates me to do my best at work”. Finally, the item has been used to measure participation: “participate in the improvement of the work organization or the work processes of your department or organization”.

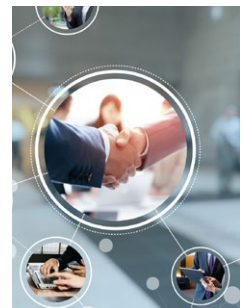
4. METHODOLOGY AND ANALYSIS OF RESULTS

The test procedures performed for this research were based on the IBM SPSS 23 software platform. This statistical support system offers several advanced quantitative analysis alternatives and helps

us diagnose the existence of significant relationships between the variables proposed in this work. Particularly, a regression analysis has been used to study the hypotheses raised in the study. Regressions provide us with information or data necessary to observe and justify the existence of significant relationships between the variables studied. Likewise, we will study the existence of significant relationships through the data provided by the platform such as “p-value”, “t-student”, “significance”, “Pearson's correlation factor” and through the H0 rejection approach (null hypothesis).

Table 1 shows the results obtained from the relationships carried out, where the correlation and significance between the variables studied are observed. First, the results validate the existence of a significant and positive significant relationship between trust and participation ($H1: t = 13.918 > 1.98$; $\beta_1 = 0.255$; $p = 0.000 < 0.01$). Moreover, the p-value shows us that the null hypothesis is rejected ($H0$: trust is not positively related to participation) versus the alternative hypothesis ($H1$: trust is positively related to participation). Therefore, the results confirm that managers' trust in subordinates increases employee participation. Secondly, the results indicate that there is a positive and significant relationship between trust in employees and motivation ($H2: t = 27.038 > 1.98$; $\beta_2 = 0.457$; $p = 0.000 < 0.01$). In addition, the p-value is less than 0.01, which indicates that the null hypothesis ($H0$: trust is not positively related to motivation) is rejected against the alternative hypothesis ($H1$: trust is positively related to motivation). Thus, the confidence of managers in employees increases the motivation of employees. Finally, the results confirm the existence of a positive and significant relationship between participation and motivation ($H3: t = 17.485 > 1.98$; $\beta_3 = 0.289$; $p = 0.000 < 0.01$). Likewise, the p-value shows that the null hypothesis is rejected ($H0$: participation is positively related to motivation) compared to the alternative hypothesis ($H0$: participation is positively related to participation). Thus, the results confirm that employees' participation improves their motivation levels.

Table 2 also shows the results of the three hypotheses, but in this case, significant evidence is shown using the quadratic means (Anova). In this sense, the closer the values of the factorial quadratic mean and the residual quadratic mean are, the greater the probability of accepting the null hypothesis ($H0$). The results show us that there are large differences between the factorial quadratic mean and the residual quadratic mean, that is, they do



not approximate. Therefore, the null hypothesis is not accepted (rejected), and there is significant evidence that trust in employees is positively related to both participation and motivation, it is also confirmed that participation is positively related to motivation.

Table 1. Results of the hypotheses (t-student, correlation factor and p-value).

	T-STUDENT (T)	P-VALOR /SIG	PEARSON CORRELATION FACTOR (β)
H1:Trust-Participation	13.918	0.000	0.255
H2:Trust-Motivation	27.038	0.000	0.457
H3: Participation-Motivation	17.485	0.000	0.289

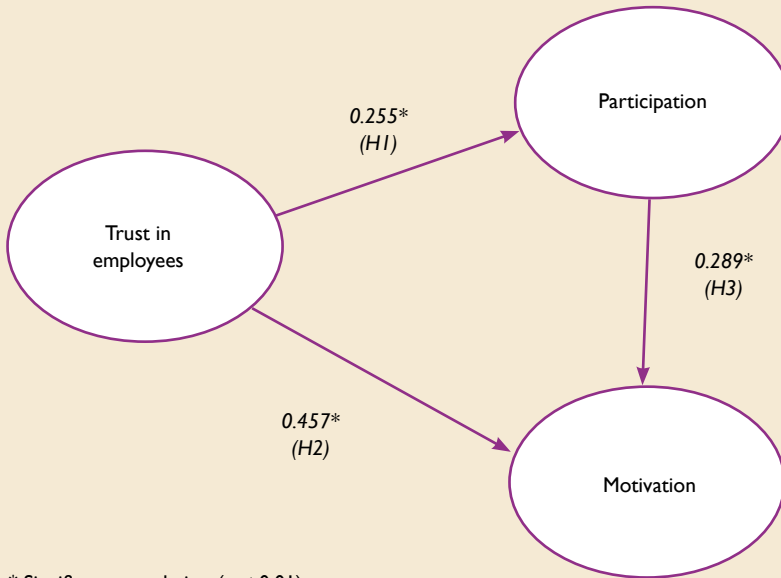
Table 2. ANOVA Results.

	FACTORIAL QUADRATIC SUM	RESIDUAL QUADRATIC SUM	TOTAL SUMS	F
H1:Trust-Participation	539.456	7,725.901	8,265.358	193.710
H2:Trust-Motivation	1,342.159	5,093.290	6,435.449	731.054
H3: Participation-Motivation	973.615	10,706.847	11,680.462	305.720

Figure 1 shows a summary of the results of the study. The model reflects the empirical evidence found regarding the effect of trust in subordinates on their participation and motivation, and participation on motivation.

5. CONCLUSIONS

Current business environments -increasingly changing and unpredictable- require fast and adaptive responses to maintain the survival and competitiveness of companies. This has resulted in forms of work in which a greater involvement of the worker is increasingly necessary trough the participation of the worker in decision-making. On the other hand, the appearance of numerous evidences confirming that a healthy work environment, in which the worker feels participant in the decisions of the company and supported by it, improves the individual performance and thus

Figure 1. **Summary of Study Results.**

* Significant correlation ($p < 0.01$)

Note:

(H1) = Trust in employees is positively related to participation.

(H2) = Trust in employees is positively related to motivation.

(H3) = Participation is positively related to motivation.

organizational performance. Likewise, it is increasingly demanded by organizations that the worker takes initiative and knows how to manage himself/herself in his/her job position. In this line, HR management models have recently emerged focusing on trust, participation, self-managed work teams, horizontal structures with few hierarchical levels and participatory leadership styles (Martínez and Bañón, 2015; Hu and Jiang, 2018; Laloux, 2014). Hence, to address the new changes in the environment, a paradigm shift on management has emerged that advocates the elimination or reduction of hierarchy and specialization, replacing bureaucracy with adhocracy and authority with autonomy (Chiva, 2014; Laloux, 2014). In this sense, the development of these new models and forms of relationships within companies require a high level of interpersonal trust, in which it is essential that managers trust employees (Brower et al., 2017).

This study has tried to examine some of the consequences of trust in employees. The results of our study confirm that trust towards employees is a driving condition of the processes to favor participation and since it gives rise to certain actions and behaviors where risks are accepted and responsibility is delegated (Guinot

et al., 2013). On the other hand, trust in employees encourages employee motivation. Thus, by trusting them, management is more likely to take steps to invest in their human capital, including strategies to improve their motivation. Therefore, the results show that the confidence of managers in subordinates is positively related to both participation and motivation. So that, since trust allows the creation of positive expectations of managers in employees, it is easier for those responsible for the organization to promote strategies to encourage the participation and motivation of their employees. Likewise, this study corroborates that the greater the participation of the employee, the motivation levels increase. Therefore, it is essential that management involve members of the organization in decision making, changes and projects to motivate employees.

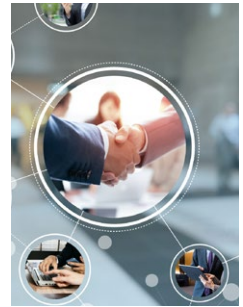
It should be noted that the leadership style that is followed in the organization seems to play a fundamental role in building trust in the organization (Conchie, 2013). For example, it has been suggested that both an altruistic leader and an inclusive leader tend to expand trust (Guinot et al., 2015; Choi et al., 2017). On the one hand, an altruistic leader is one who puts people first and understands that his success as a leader is linked to the success of the people who he/she manages (Mallén et al., 2015). It is considered a leader who trusts in the followers and in turn the followers trust in the leader and thus they achieve success together. As Grant and Sumanth (2009) state, employees who perceive a certain degree of trust and safety from their leader are more loyal to them and direct their motivation towards improving their performance. On the other hand, an inclusive leader is one who shows openness, accessibility and availability to discuss ideas with employees (Choi et al., 2017). This leadership style seeks to build trust among employees and strengthen quality relationships between them. To do this, these leaders tend to listen, discuss constructively, pay attention to the improvements proposed by employees and increase their participation in order to achieve the objectives set (Choi et al., 2017). They are therefore able to demonstrate confidence and create motivated and responsible professionals by giving them the ability to respond with their own autonomy in their work. In line with this, this study demonstrates that a leadership style that relies on subordinates favors the participation of all members in improving the organization and will make the company have more motivated workers.

Unfortunately, today we live in a crisis of trust. There is a lot of distrust regarding companies and their leaders and employees (Mackey and Sisodia, 2016). To reverse this situation and try to build



trust, companies must follow a higher purpose that unites workers and leaders in a lasting common project that seeks to provide value for all parties involved. In addition, the recruitment and selection processes are required to be oriented towards the search for candidates capable of trusting and transmitting confidence through any level of the hierarchy. Likewise, performance and compensation management practices could also favor those employees or leaders with whom more trust bonds are generated. Other HR strategies, such as through outdoor training, could also be designed so that employees and managers know each other better and trust can spread between them.

The management of trust in companies is not a simple matter. It is expensive and difficult to build trust, and instead, destroying it is very easy and fast. However, because trust is an essential component for the proper functioning of companies, these must place special emphasis on creating a culture of trust across all hierarchical levels and in all directions. Companies and leaders who sincerely care for the well-being of all parties involved can create a climate and a culture of trust. These companies cultivate leaders capable of trust in employees, without the need to apply continuous controls and punishments and lead through fear. Through this culture of: "*We trust you*" is how they get the most out of each of their employees, be attractive companies to work and overcome difficulties (Mackey and Sisodia, 2016). Efficient trust management goes through creating an organizational culture that puts the value of trust in the center. A culture based on care and mutual attention in which we can more easily trust others and be trustworthy.



REFERENCES

- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
<http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/article/50D-JB%20Barney%2C%20MH%20Hansen-1994.pdf>
- Barbuto Jr, J. E. (2005). "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=aglecfacpub>
- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). "Want your employees to trust you? Show you trust them". *Harvard Business Review*, 11.
<http://www.gmptrainingsystems.com/images/Want%20Your%20Employees%20to%20Trust%20You.pdf>
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic*

studies, 70(3), 489-520.

Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). "Organizational trustworthiness: An international perspective". *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1027370104302.pdf>

Conchie, S. M. (2013). "Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety". *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.

Chiva, R. (2014). "The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness". *Personnel Review*, 43(6), 937-956.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-01-2014-0026>

Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarberg, L. (2006). "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited". *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
<https://pdfs.semanticscholar.org/47b3/1b0f3e20c36939e3c55f89464c5b73b5e476.pdf>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
https://link.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1674&context=ikcsb_research

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea". *Organization science*, 14(1), 57-68.
<https://pdfs.semanticscholar.org/62cd/cc84a59d22af3f045679e9a79cef43fc28d1.pdf>

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). "At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels". *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312439327?casa_token=66pnqWT_EJsAAAAA:3ByMm4ncxUeOd231duNAhQQ3NMTURNTJdA46br-wjaAuwTKTts82uey1NShUwLD09DWCh4ILi50

Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). "Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance". *Organization Science*, 19(5), 688-708.
<http://www.webssa.net/files/gulati-nickerson08.pdf>

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). "Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?". *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Guinot/publication/271652751_Organizational_trust_and_performance_Is_organizational_learning_capability_a_missing_link/links/54f96f9f0cf28d6deca47a44.pdf

Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study". *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125024/ID61882.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). "Altruism and organizational learning capability: A study on firms most highly valued by their workers in Spain". *UCJC BUSINESS AND SOCIETY REVIEW*, (45), 92-109.
<https://core.ac.uk/download/pdf/61472068.pdf>

Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.

Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ae52/d93c7b4e23a18b0e5743c106b5323c480d8e.pdf>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). "Comportamiento organizacional". International Thomson Editores.

Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees".
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWQWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551019280&Signature=8Rbw1xK3JeKOZz10GmuWSAnXjM4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf

Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by*

the next stage in human consciousness. Nelson Parker.

Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). "Capitalismo consciente". Empresa Activa. Ediciones Urano.

Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability". *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological review*, 50(4), 370.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

http://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.

https://www.researchgate.net/profile/Mark_Gavin2/publication/276053784_Trust_in_Management_and_Performance_Who_Minds_the_Shop_While_the_Employees_Watch_the_Boss/links/574d940808ae82d2c6bddf31.pdf

McAllister, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Mcallister3/publication/234021737_Affect-and_Cognition-Based_Trust_Formations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations/links/0f317539a98d6e36d3000000/Affect-and-Cognition-Based-Trust-Formations-for-Interpersonal-Cooperation-in-Organizations.pdf

McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, 265-284.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle". *Organization science*, 14(1), 91-103.

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.14.1.91.12814>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.

Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. (2015). "Gestión de recursos humanos en la empresa social". *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (47).

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

<http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

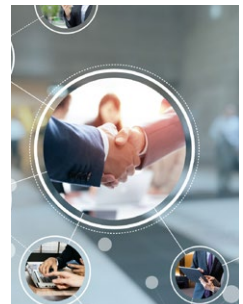
Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization science*, 9(2), 141-159

https://www.researchgate.net/profile/Vincenzo_Perrone3/publication/262252609_Does_Trust_Matter_Exploring_the_Effects_of_Inter-Organizational_and_Inter-Personal_Trust_on_Performance/links/00b4952710fd9b81a3000000/Does-Trust-Matter-Exploring-the-Effects-of-Inter-Organizational-and-Inter-Personal-Trust-on-Performance.pdf

Zak, P. J. (2017). "The neuroscience of trust". *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.

<https://leffiveexecutive.com/wp-content/uploads/2017/03/hbr-neuroscience-of-trust.pdf>





Jacob Guinot Reinders
Universitat Jaume I de
Castellón
✉
guinotj@uji.es



Zina Barghouti
Universitat Jaume I de
Castellón
✉
al341211@uji.es

El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus efectos sobre la participación y la motivación

The value of trust in employees: discovering its
effects on participation and motivation

I. INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años noventa, el tema de la confianza en las organizaciones ha recibido una atención considerable en la literatura académica, así como sobre la prensa popular y las publicaciones de carácter divulgativo. De este modo, la investigación sobre esta temática ha avanzado considerablemente en las últimas décadas. Este creciente interés se ha debido fundamentalmente a los efectos positivos que la confianza ha demostrado generar en los empleados, equipos de trabajo y organizaciones en su conjunto. Se considera que la confianza organizacional es un elemento clave para el funcionamiento efectivo de las empresas, tal y como refleja un número cada vez mayor de estudios (por ejemplo, Gulati y Nickerson, 2008; Guinot et al., 2015).

La confianza se define como el deseo de ser vulnerable a la otra parte cuando esa parte no puede ser controlada o supervisada (Mayer et al., 1995). Si hay confianza las partes implicadas estarán dispuestas a asumir más riesgos. Por ejemplo, un supervisor puede tomar un riesgo delegando ciertas tareas importantes en el subordinado. Es decir, el nivel de confianza del superior con el subordinado determinará la cantidad de riesgo que está dispuesto a asumir el supervisor (Mayer et al., 1995). Hoy en día, los líderes



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas formas de trabajo requieren de planteamientos y métodos para los cuales es necesario que los directivos o supervisores confíen en sus empleados. Por esta razón, esta investigación pretende analizar las consecuencias de la confianza en los empleados sobre variables como la participación o la motivación. Para ello se ha utilizado los datos de la sexta encuesta "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo". Los resultados obtenidos muestran principalmente que la confianza en los empleados mejora los procesos de participación y motivación en las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

New forms of work require approaches and methods for which it is necessary for managers or supervisors to trust their employees. For this reason, this research aims to analyze the consequences of trust in employees on variables such as participation or motivation. To this end, the data from the sixth survey "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo" was used. The results obtained show mainly that trust in employees improves participation and motivation processes in companies.

deben ser capaces de confiar en los demás y asumir riesgos, en lugar de tratar de controlarlos con directivas o reglas excesivas que merman la desconfianza y fomentan la hostilidad y el miedo (Mackey y Sidodia, 2016). Además, si los trabajadores perciben que sus líderes confían en ellos, estarán más implicados, serán más productivos y mostraran mayores niveles de energía y creatividad. De ahí la importancia de que los líderes muestren confianza en los demás.

La confianza se ha posicionado como un factor clave en la calidad de las relaciones interpersonales y una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Barney y Hansen, 1994).

***Se considera
que la confianza
organizacional es un
elemento clave para
el funcionamiento
efectivo de las
empresas...***

Se considera también como una condición esencial en cualquier proceso social positivo y productivo (Zaheer et al., 1998). Asimismo, se ha demostrado que la confianza conduce a un mayor desempeño organizacional ya que mejora el funcionamiento de equipos, el rendimiento de trabajadores y las relaciones entre las partes (Guinot et al., 2013). Además, un nivel elevado de confianza es primordial para contar con buen ambiente laboral, incrementar los niveles de compromiso organizacional o lealtad, aumentar los índices de productividad, así como reducir las tasas de rotación de personal (Caldwell y Clapham, 2003).

Habitualmente la confianza se ha estudiado desde un enfoque intra-organizacional -es decir, entre los empleados de una misma organización- para explicar así una amplia gama de cuestiones de fenómenos organizativos como la productividad, el clima laboral o el funcionamiento de los equipos. Esto ha generado un cuerpo diverso y ecléctico de conocimiento sobre la relación entre la confianza intra-organizacional y diversos resultados de la organización. A su vez, la confianza intra-organizacional se ha caracterizado como una variable multidimensional que puede ser vertical o lateral (McCauley y Kuhnert, 1992). La confianza lateral se refiere a la confianza existente entre los empleados. Por su parte, la confianza vertical se refiere a la confianza entre los trabajadores y sus subordinados, directivos, o la organización en su conjunto.

En este estudio nos centraremos en analizar la confianza vertical, particularmente en la confianza de la dirección hacia los subordinados. Hasta el momento, las investigaciones se han centrado prácticamente de forma exclusiva en analizar los efectos de la confianza de los trabajadores hacia otros niveles superiores de

la jerarquía. Sin embargo, las nuevas formas de trabajo, basadas en modelos de recursos humanos que sitúan al trabajador como piedra angular otorgándole más responsabilidad, autonomía, participación y proactividad, requieren que los líderes o responsables de las empresas confíen en sus trabajadores (Brower et al., 2017). Es a través de estas estrategias como los nuevos modelos de RRHH indican que se puede impulsar el compromiso, la implicación, la motivación y el rendimiento de los trabajadores (Chiva, 2014).

Partiendo de estas premisas, este estudio pretende analizar las consecuencias de la confianza de los directivos en los empleados sobre procesos tan relevantes para el funcionamiento y rendimiento de las empresas como son la motivación y participación. En particular, la participación en la toma de decisiones se concibe como un pilar fundamental para mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad (Lam et al., 2002; Fulmer y Gelfand 2012). Por su parte, la motivación ayuda a las empresas a ser más competitivas y poder afrontar mejor los cambios, favoreciendo también la creatividad y la innovación (Durant et al., 2006). Asimismo, confiar en los empleados promueve la motivación, ofreciendo a su vez una mejor calidad de vida, y eso podría mejorar su felicidad en el trabajo (Salas-Vallina et al., 2017). Es más, mantener a los trabajadores motivados beneficia a la imagen de la empresa, lo cual puede favorecer a la empresa a la hora de atraer nuevos talentos y empleados creativos. Al mismo tiempo, algunos estudios sugieren que un alto nivel de confianza interpersonal es capaz de promover el deseo de participar en las prácticas de la organización y mejorar los niveles de motivación (Chiva, 2014).

De acuerdo con lo anterior, en este estudio pretendemos ofrecer una mejor comprensión del fenómeno de la confianza hacia niveles inferiores dentro de las empresas. A pesar de la gran cantidad de estudios que se han realizado en las últimas décadas sobre la confianza, no existen evidencias empíricas que muestran cómo la confianza de los líderes en los subordinados se relaciona con variables de tan importante tales como los procesos de participación y motivación en las empresas. Además, en este trabajo se pretende paralelamente descubrir si la participación podría también impulsar los niveles de motivación en las empresas.

Para llevar a cabo este estudio se ha realizado una investigación cuantitativa sobre la "6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo" (European Working Conditions Survey) promovida por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de

PALABRAS CLAVE

Confianza, Participación, Motivación, Empleados, Confianza vertical.

KEY WORDS

Trust, Participation, Motivation, Employees, Vertical trust.

Trabajo, a la que se ha añadido una muestra nacional que permite su análisis separadamente para España. La 6ª European Working Conditions Survey -España corresponde a la edición de 2015 de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Sus resultados proporcionan información detallada sobre una amplia variedad de cuestiones, incluida la exposición a los riesgos psicosociales y físicos, la organización del trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la salud y el bienestar. Para el análisis de datos, se ha utilizado la plataforma de software de IBM SPSS, un programa que nos ofrece realizar estudios estadísticos avanzados y analizar las relaciones propuestas en este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

2.1. El concepto de confianza

Según la RAE, la confianza se define como la seguridad o esperanza firme que tiene una persona de otro individuo o de algo. Así, la confianza de una persona sobre otra está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer et al., 1995). Se concibe por tanto como la fe en las intenciones o acciones de una persona o grupo, con la expectativa de que se producirá un comportamiento ético, justo y que no comporte amenazas (Rousseau et al., 1998). Esta expectativa positiva en la que se basa la confianza puede sustentarse en el afecto o en la cognición (McAllister, 1995). Así, la confianza interpersonal comprende dos dimensiones fundamentales como son la confianza cognitiva y la confianza afectiva. La confianza cognitiva consiste en la decisión racional de confiar basándose en cualidades como la responsabilidad, la fiabilidad y la competencia que muestra la otra parte (McAllister, 1995). Respecto a la confianza confianza afectiva, ésta se concibe y surge a partir de la creación de vínculos emocionales entre las personas basados en el cuidado interpersonal y la preocupación recíproca (McAllister, 1995). Otra propuesta de definición combina estas dos dimensiones dentro una sola dimensión que se conoce como confianza general (Dirks y Ferrin, 2002). La confianza general engloba tanto los aspectos y características de la confianza cognitiva como la confianza afectiva.

Asimismo, la literatura distingue básicamente dos tipologías de confianza a nivel organizacional: la confianza intra-organizacional (con-



fianza dentro de la organización) y la confianza inter-organizacional (confianza entre organizaciones). A su vez, la confianza intra-organizacional es una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (McCauley y Kuhnert, 1992). La confianza lateral consiste en aquella confianza que se transmite entre los compañeros de un mismo nivel jerárquico. Por otra parte, la confianza vertical comprende la confianza existente entre los empleados y sus subordinados o superiores o la organización en su conjunto. La distinción entre las dos perspectivas es vital para comprender el fenómeno de la confianza dentro de las empresas (Brower et al., 2017). En este estudio nos centraremos en el estudio de la confianza vertical dentro de las organizaciones. Más particularmente, en la confianza de los directivos hacia sus subordinados.

La literatura sugiere que la confianza es un factor que genera beneficios sostenibles para el funcionamiento de la organización y sus miembros. Concretamente, se considera una fuente de ventaja competitiva sostenible ya que permite mejorar el rendimiento individual y colectivo y es un mecanismo capaz de incrementar la productividad de la empresa y minimizar los costes de transacción (Dyer y Chu, 2003; Mayer y Gavin, 2005). De este modo, la confianza se concibe como un fundamento esencial de la eficacia organizacional y también de la creación de un entorno de trabajo más positivo basado en la seguridad, la integridad y la honestidad mutua (Guinot et al., 2013).



2.2. Hipótesis

2.2.1. Los efectos de la confianza sobre la participación

La participación de los trabajadores en la organización y dirección del trabajo ha sido un foco de investigación académica que ha recibido en los últimos años una creciente atención. Ésta puede definirse como el grado de involucración de los empleados en los procesos de trabajo de su departamento u organización (Lam et al., 2002). Diversos investigadores (por ejemplo, Han et al., 2010) han estudiado las consecuencias de la participación tanto de los superiores como los subordinados en la toma de decisiones. Estos estudios han confirmado que la participación es un elemento clave para el incremento de la productividad, compromiso y motivación. Además, la participación permite la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los empleados (Billet, 2002). Asimismo, la parti-

cipación de los empleados en la organización es un fenómeno que favorece la creación de un clima laboral positivo, donde todos interactúan, sugieren ideas e intercambian opiniones (Chiva, 2014). Por otro lado, unos niveles mayores de participación de los empleados mejoran los niveles de desempeño laboral y reduce los niveles de rotación de personal en las empresas (Dyer y Chu, 2003). Es más, la toma de decisiones participativa ha mostrado ser una variable capaz de mejorar la felicidad de los empleados (Salas-Vallina et al., 2017).

Por tanto, la participación de los empleados en la organización se postula como una variable que puede beneficiar el funcionamiento de las organizaciones, de ahí el creciente interés en su estudio. Aun así, también es un proceso delicado que requiere de unas condiciones concretas para su correcta implantación. En este sentido, un clima de confianza entre trabajadores y directivos parece ser clave para promover adecuadamente la participación dentro de las empresas (Chiva, 2014). Las investigaciones sugieren que cuando los individuos sienten confianza, parecen estar más dispuestos a participar en la toma de decisiones o los cambios organizacionales, asumiendo riesgos y responsabilidades (Guinot et al., 2014). De modo que cuando un empleado percibe que la dirección confía en ellos, probablemente sea capaz de aceptar mejor los riesgos, perder el miedo y, por tanto, podría asumir más fácilmente la asunción de responsabilidades. Así pues, en esta investigación se sugiere que la confianza de los superiores en los subordinados es una condición esencial para facilitar los procesos de participación en las empresas. Consecuentemente, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la participación.

2.2.2. Motivar a los empleados a través de la confianza

Según Hellriegel (2004), la motivación representa las fuerzas que actúan sobre o dentro de una persona y que hacen que la persona se comporte de una manera específica y orientada hacia el objetivo. Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1943). Cuando se estudia el factor motivación se distinguen entre diferentes tipos de motivaciones basados en diferentes objetivos o razones que dan lugar a una acción. La distinción más estudiada se realiza entre la motivación intrínseca, que se refiere a hacer algo porque intrínsecamente resulta interesante,



y la motivación extrínseca, consiste en hacer algo porque conduce a un resultado determinado (Ryan y Deci, 2000). La motivación intrínseca reside dentro del individuo, y está dirigida por las necesidades de exploración, experimentación y curiosidad. Aquí se pueden incluir las oportunidades de desarrollo profesional y personal en el trabajo o la posibilidad de realizar un trabajo significativo y asumir responsabilidades. En cambio, la motivación extrínseca está impulsada desde el exterior mediante premios, recompensas o posibles castigos (Ryan y Deci, 2000).

La motivación es vital para el desarrollo tanto del ser humano como de la propia organización ya que contar con empleados motivados puede generar multitud de ventajas individuales y colectivas. Por ejemplo, contar con empleados motivados se refleja positivamente en resultados como la productividad o el compromiso laboral. Asimismo, la motivación en los lugares de trabajo se ha mostrado como una variable capaz de promover buenos comportamientos y mejorar la satisfacción laboral (Durant et al., 2006). A nivel organizacional, unos niveles mayores de motivación entre los empleados se vinculan con un mejor rendimiento y mayor éxito de la organización, fundamentalmente a través del favorecimiento de un clima laboral positivo (Barbuto, 2005). Así pues, debido a los importantes beneficios a nivel individual y colectivo en las empresas, resulta altamente interesante descubrir condiciones favorecedoras de la motivación en las empresas.

Las investigaciones sostienen que, en la mayoría de los contextos, lo que mejor funciona son las motivaciones intrínsecas, es decir, que el trabajo motive por sí mismo (Pink, 2012). Para ello, es necesario que se genere un clima de trabajo adecuado. En este sentido, la confianza hacia los subordinados podría jugar un papel clave. Algunos autores (por ejemplo, Brower et al., 2017) han sugerido que, si los directivos o superiores demuestran a los empleados que confían en ellos, éstos parecen comprometerse más con la organización y mostrarse más motivados. Es más, la confianza depositada en los trabajadores ayuda a que estos se sientan más valorados en la empresa y motivados a asumir responsabilidades y tomar partido en las actividades de la organización. En una línea de argumentación paralela, Herzberg (1968) ya señaló que una forma de motivar a los miembros de una organización es ofrecerles trabajos desafiantes en el que puedan asumir responsabilidades. Para ello, resulta esencial primero confiar en las personas. Por tanto, confiar en las



capacidades, habilidades, opiniones de los empleados se postula como un ingrediente esencial para ganarse a las personas y que éstas perciban que la organización mantiene un compromiso con ellas, que redunde en mejorar sus niveles de motivación intrínseca. De este modo, la confianza de los superiores en los subordinados podría resultar un elemento clave para que la empresa implante estrategias que desemboquen en una mejora de la motivación de los empleados. Por lo tanto, se sugiere la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la motivación

2.2.3. Motivar a los empleados a través de la participación

Una de las estrategias fundamentales que parece favorecer la motivación es tratar de involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Así, convertir a los empleados en partícipes de los procesos y decisiones de la organización es una iniciativa que hace que estos se sientan más integrados y valorados por parte de la empresa, implicando además su autorrealización (Chiva, 2014). De hecho, un trabajo participativo permite a los trabajadores un mejor acceso a la información y comunicación y lograr unos mayores niveles de implicación, dedicación y compromiso por parte de estos (Chiva, 2014). De este modo, promover la participación puede generar una sensación de reconocimiento, sentimiento de utilidad, realización personal y respeto en los trabajadores (Mackey y Siso-dia, 2016).

De acuerdo con la Teoría Y de McGregor (1960), una dirección alejada de la visión tradicional de dirección y control (Teoría X) y orientada a las personas, es la forma más efectiva de gestionar a las personas ya que integra los intereses individuales con los organizacionales. Este estilo de dirección reconoce que existe una relación entre un trabajo con sentido y felicidad. Se considera que las personas son capaces de autocontrolarse y autodirigirse como un medio de estímulo y motivación, y que el ser humano es capaz de aceptar y buscar responsabilidad (McGregor, 1960). No en vano, se ha comprobado que determinados estilos de dirección o liderazgo condicionan el nivel de participación de los empleados en la organización, influyendo a su vez sobre los niveles de motivación en éstos. Por ejemplo, estilos de liderazgo más reticentes a promover la participación, como el liderazgo transaccional, conducen a unos menores niveles de implicación y motivación entre los seguidores



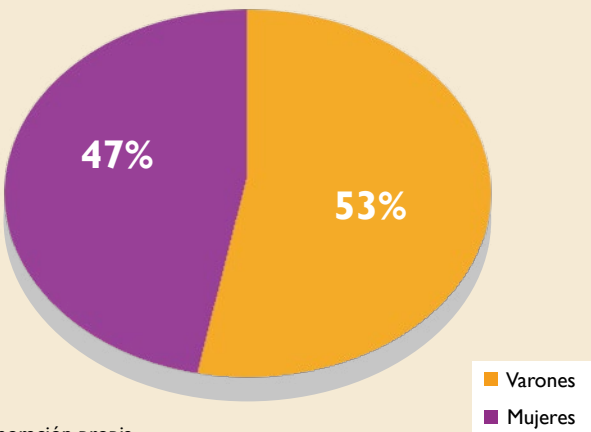
(Barbuto, 2005). En cambio, otros tipos de liderazgo más participativos -como el liderazgo transformacional o el empoderador- se asocian con unos niveles más elevados de motivación (Barbuto, 2005). Así pues, implantar un programa basado en la participación de los empleados en las mejoras de la organización podría ser una estrategia dirigida a mejorar la motivación de los empleados. Por consiguiente, presentamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La participación de los trabajadores está positivamente relacionada con la motivación

3. MUESTRA Y CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio empírico se basa en la 6ª Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo de España. La muestra consta de datos del año 2015 que se han realizado a un total de 3.364 trabajadores de toda España. Para ello, se analizan por una parte las variables socio-demográficas como el sexo, edad, nivel educativo y nacionalidad, y sobre diferentes aspectos de su vida laboral, como son: la situación de empleo, el horario de trabajo, la organización del trabajo, el equilibrio entre vida laboral y vida personal, el lugar de trabajo, la exposición a riesgos físicos y psicosociales, el aprendizaje y la formación, la participación, la salud y el bienestar, así como el salario. La población laboral de la muestra resalta más la presencia masculina con un 53% frente a un 47% femenina (ver **gráfico 1**). También

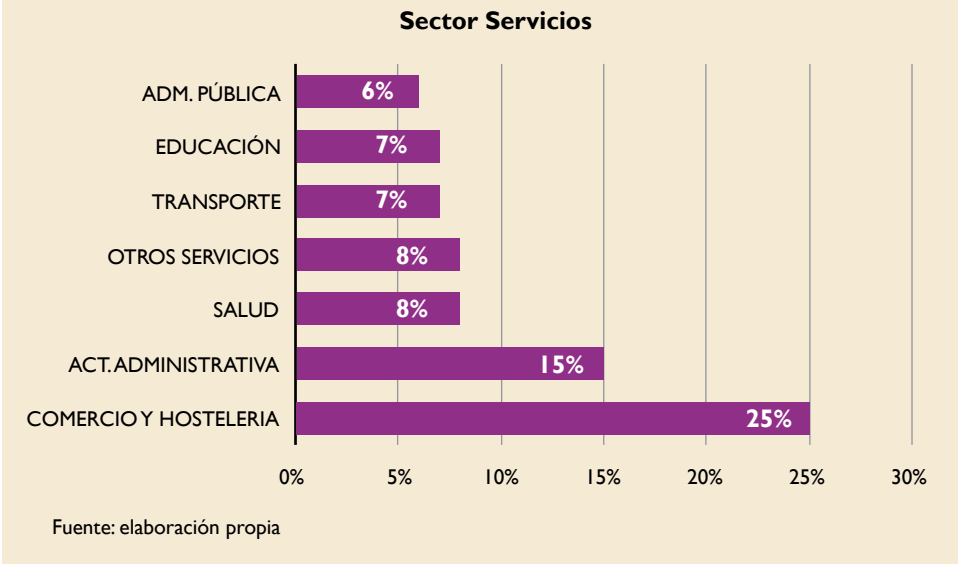
Gráfico 1. Distribución de la muestra por sexo para N= 3.364.



Fuente: elaboración propia

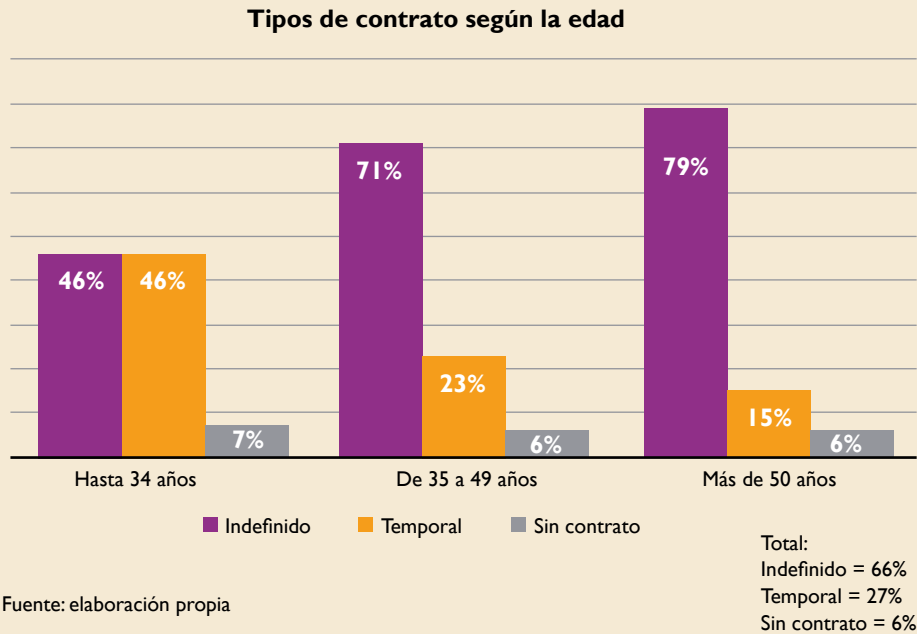
cabe destacar que la gran mayoría de los encuestados (76%) se encuentran en actividades pertenecientes al sector de servicios (ver **Gráfico 2**). El **gráfico 3** ofrece más información sobre las particularidades de la muestra.

Gráfico 2. **Distribución de la muestra según la actividad económica.**



Para llevar a cabo nuestra investigación, hemos seleccionado tres ítems del cuestionario que miden cada una de las variables estudiadas. Cada uno de estos ítems son medidos en una escala Likert de 1 a 5 puntos, que muestra el nivel de acuerdo y desacuerdo. El valor 1 corresponde a “totalmente de acuerdo” y el valor 5 “totalmente en desacuerdo”. Para medir la variable confianza en los empleados se ha empleado el siguiente ítem del cuestionario: “La dirección confía en que los empleados realicen bien su trabajo”. La variable motivación se ha medido a través del ítem: “la organización en la que trabajo me motiva para dar lo mejor de mí en el trabajo”. Por último, para medir la participación se ha empleado el ítem: “participa en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de trabajo de su departamento u organización”.

Gráfico 3. Distribución de la muestra según tipo de contrato y la edad.



4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los procedimientos de pruebas realizados para esta investigación se basaron en la plataforma de software de IBM SPSS 23. Este sistema de soporte estadístico ofrece varias alternativas de análisis cuantitativo avanzado y nos ayuda a diagnosticar la existencia de relaciones significativas entre las variables propuestas en este trabajo. Particularmente, se ha empleado un análisis de regresiones para poder estudiar las hipótesis planteadas en el estudio. Las regresiones nos proporcionan información o datos necesarios para observar y justificar la existencia de relaciones significativas entre las variables estudiadas. Asimismo, estudiaremos la existencia de relaciones significativas mediante los datos que nos proporciona la plataforma como el “p-valor”, “t-student”, “significatividad”, “factor de correlación de Pearson” y mediante el planteamiento de rechazo de H0 (hipótesis nula).

La **tabla 1** muestra los resultados obtenidos de las relaciones llevadas a cabo, donde se observa la correlación y significatividad entre las variables estudiadas. En primer lugar, los resultados

validan la existencia de una relación significativa y positiva significativas entre confianza y participación ($H1: t=13,918>1,98; \beta_1=0,255; p=0,000<0,01$). Es más, el p-valor nos muestra que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la confianza no está positivamente relacionada con la participación) frente a la hipótesis alternativa ($H1$: la confianza esta positivamente relacionada con la participación). Por lo tanto, los resultados confirman que la confianza de los directivos en los subordinados aumenta la participación de los empleados. En segundo lugar, los resultados nos indican que existe una relación positiva y significativa entre la confianza en los empleados y motivación ($H2: t=27,038>1,98; \beta_2=0,457; p=0,000<0,01$). Además, el p-valor es inferior a 0,01, lo que nos indica que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la confianza no está positivamente relacionada con la motivación) frente a la hipótesis alternativa ($H1$: confianza esta positivamente relacionada con la motivación). Así pues, la confianza de los directivos en los empleados aumenta la motivación de estos últimos. Por último, los resultados constatan la existencia de una relación positiva y significativa entre participación y motivación ($H3: t= 17,485>1,98; \beta_3= 0,289; p=0,000<0,01$). Asimismo, el p-valor nos muestra que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la participación esta positivamente relacionada con la motivación) frente a la hipótesis alternativa ($H0$: participación esta positivamente relacionada con la participación). Así pues, Los resultados confirman que la participación de los trabajadores mejora sus niveles de motivación.

La **tabla 2** recoge también resultados de las tres hipótesis, pero en este caso se muestra evidencias significativas mediante las medias cuadráticas (Anova). En este sentido, cuanto más se aproximen los valores de la media cuadrática factorial y la media cuadrática residual mayor será la probabilidad de aceptar la hipótesis nula ($H0$). Los resultados nos muestran que existen grandes diferencias entre la media cuadrática factorial y la media cuadrática residual, es decir, que no se aproximan. Por lo tanto, no se acepta la hipótesis nula (se rechaza), y existen evidencias significativas de que la confianza en los empleados está positivamente relacionada tanto con la participación como la motivación, también se confirma que la participación esta positivamente relacionada con la motivación



Tabla 1. **Resultados de las hipótesis (t-student, factor de correlación y p-valor)**

	T-STUDENT (T)	P-VALOR /SIG	FACTOR CORRELACIÓN PEARSON (ß)
H1: Confianza-Participación	13,918	0,000	0,255
H2: Confianza-Motivación	27,038	0,000	0,457
H3: Participación-Motivación	17,485	0,000	0,289

Tabla 2. **Resultados de ANOVA.**

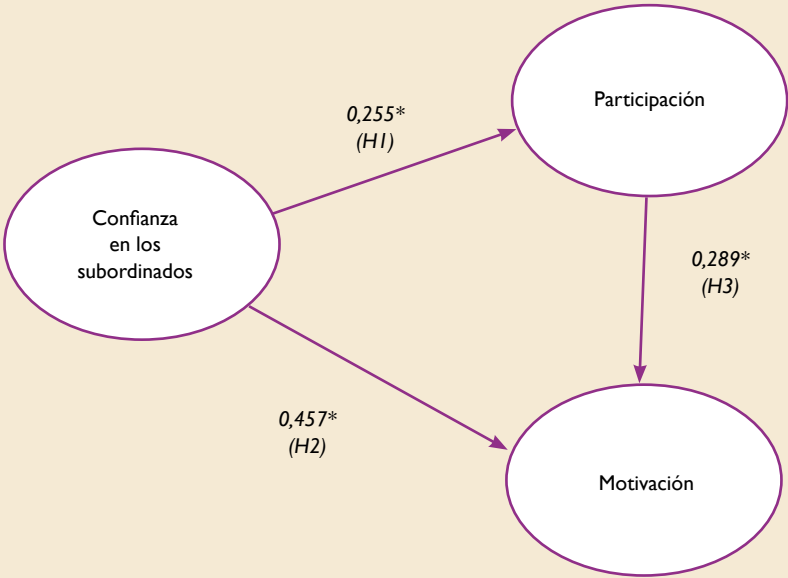
	SUMA CUADRÁTICA FACTORIAL	SUMA CUADRÁTICA RESIDUAL	TOTAL DE SUMAS	F
H1: Confianza-Participación	539,456	7.725,901	8.265,358	193,710
H2: Confianza-Motivación	1.342,159	5.093,290	6.435,449	731,054
H3: Participación-Motivación	973,615	10.706,847	11.680,462	305,720

La **figura 1** muestra un resumen de los resultados del estudio. El modelo refleja las evidencias empíricas halladas en cuanto al efecto de la confianza en los subordinados sobre la participación y motivación de los mismos, y de la participación sobre la motivación.

5. CONCLUSIONES

Los entornos de negocios actuales -cada vez más cambiantes e impredecibles- requieren de respuestas rápidas y adaptativas para mantener la supervivencia y competitividad de las empresas. Esto ha dado lugar a formas de trabajo en las que es necesaria cada vez más una involucración mayor del trabajador a través de la participación del trabajador en la toma de decisiones. Por otra parte, la aparición de numerosas evidencias confirmando que un entorno de trabajo saludables en el que el trabajador se sienta participe de las decisiones de la empresa y respaldado por la misma, mejora el rendimiento individual y por ende el del conjunto de la organización. Asimismo, se demanda cada vez más que el trabajador tome iniciativa y sepa autogestionarse en su puesto. En esta línea, han surgido recientemente modelos de gestión de RRHH centrados en la confianza la participación, los equipos de trabajo

Figura 1. Resumen de los Resultados del Estudio.



* Correlación significativa ($p < 0,01$)

Nota:

(H1) = La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la participación.

(H2) = La confianza está positivamente relacionada con la motivación.

(H3) = La participación está positivamente relacionada con la motivación.

autogestionados, las estructuras horizontales con pocos niveles jerárquicos y los estilos de liderazgo participativos (Martínez y Bañón, 2015; Hu y Jiang, 2018; Laloux, 2014). De este modo, para abordar los nuevos cambios del entorno, ha emergido un cambio de paradigma sobre el management que defiende la eliminación o reducción de la jerarquización y especialización, sustituyendo la burocracia por adhocracia y la autoridad por autonomía (Chiva, 2014; Laloux, 2014). En este sentido, el desarrollo de estos nuevos modelos y formas de relaciones dentro de las empresas requieren de un nivel de confianza interpersonal elevado, en el que resulta esencial que los directivos confíen en los empleados (Brower et al., 2017).

Este estudio ha tratado de examinar algunas de las consecuencias de la confianza en los empleados. Los resultados de nuestro estudio constatan que la confianza hacia los empleados es una condición impulsora de los procesos para favorecer la participación y ya que ésta da lugar a ciertas acciones y comportamientos

donde se aceptan riesgos y se delega responsabilidad (Guinot et al., 2013). Por otra parte, la confianza en los empleados favorece que la empresa promueva más su motivación. Así, al confiar en ellos la dirección es más probable que pueda dar pasos para invertir en su capital humano, incluyendo estrategias para mejorar su motivación. Por tanto, los resultados muestran que la confianza de los directivos en los subordinados se relaciona positivamente tanto con la participación y motivación. De este modo, puesto que la confianza permite crear unas expectativas positivas de los directivos en los empleados, es más fácil que los responsables de la organización promuevan estrategias para fomentar la participación y la motivación de sus empleados. Asimismo, este estudio corrobora que a una mayor participación del trabajador los niveles de motivación aumentan. Por tanto, resulta fundamental que la dirección involucre a los miembros de la organización en la toma de decisiones, cambios y proyectos para contar con trabajadores motivados en sus puestos de trabajo.

Cabe resaltar que el estilo de liderazgo que se sigue en la organización parece jugar un papel fundamental a la hora de fomentar la confianza en la organización (Conchie, 2013). Por ejemplo, se ha sugerido que tanto un líder altruista como un líder inclusivo tienden a expandir la confianza (Guinot et al., 2015; Choi et al., 2017). Por un lado, un líder altruista es aquel que pone a las personas en primer lugar y entiende que su éxito como líder se vincula con el éxito de las personas que dirige (Mallén et al., 2015). Es un líder que confía en los trabajadores y los trabajadores confían en él y así conjuntamente alcanzan el éxito. Tal y como afirman Grant y Sumanth (2009), los empleados que perciben de su líder un cierto grado de confianza y seguridad son más fieles a ellos y dirigen la motivación hacia una mejora de su rendimiento. Por otro lado, un líder inclusivo es aquel que muestra apertura, accesibilidad y disponibilidad para dialogar y discutir las ideas con los empleados (Choi et al., 2017). Es un líder que busca cultivar la confianza entre los empleados y fortalecer las relaciones de calidad entre ellos. Para ello, tiende a escuchar, discutir constructivamente, prestar atención a las mejoras que proponen los empleados y aumentar la participación de los mismos para poder alcanzar los objetivos marcados (Choi et al., 2017). Estos líderes por tanto son capaces de demostrar confianza y crear profesionales motivados y responsables dándoles la capacidad de responder



con autonomía propia en su trabajo. En consonancia con ello, este estudio demuestra que un estilo de liderazgo que confía en los subordinados favorece la participación de todos los integrantes en las mejoras de la organización y hará que la empresa cuente con trabajadores más motivados.

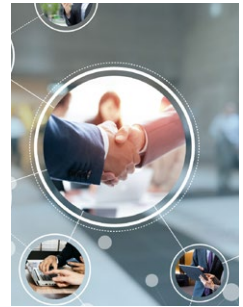
Lamentablemente, en la sociedad de hoy vivimos en una crisis de confianza. Hay mucha desconfianza respecto a las empresas y sus líderes y los empleados (Mackey y Sisodia, 2016). Para revertir esta situación y tratar fomentar la confianza, las empresas deben seguir un propósito superior que una a trabajadores y líderes en un proyecto común duradero que busque aportar valor para todas las partes implicadas. Además, se requiere que los procesos de reclutamiento y selección se orienten hacia la búsqueda de candidatos capaces de confiar y transmitir confianza a través de cualquier nivel de la jerarquía. Asimismo, la gestión del rendimiento y la retribución podría también favorecer a aquellos empleados o líderes con quienes se generen más vínculos de confianza. Otras estrategias de RRHH como por ejemplo a través del *outdoor training* podrían también diseñarse a fin de que empleados y directivos se conozcan mejor y pueda propagarse la confianza entre ellos.

La gestión de la confianza en las empresas no es una cuestión sencilla. Resulta costoso y difícil generar confianza, y en cambio, destruirla es muy fácil y rápido. Sin embargo, debido a que la confianza es un componente esencial para el buen funcionamiento de las empresas, éstas deben poner especial énfasis en crear una cultura de confianza a través de todos los niveles jerárquicos y en todas direcciones. Las empresas y líderes que se preocupan sinceramente por el bienestar de todas las partes implicadas son capaces de crear un clima y una cultura de confianza. Estas empresas cultivan líderes capaces de confiar en los empleados, sin necesidad de aplicar continuos controles y castigos y dirigir a través del miedo. A través de esa cultura de: “Confiamos en ti” es como consiguen sacar el máximo potencial de cada uno de sus empleados, ser empresas atractivas para trabajar y superar las dificultades (Mackey y Sisodia, 2016). La eficiente gestión de la confianza pasa por tanto por crear una cultura organizativa que ponga el valor de la confianza en el centro. Una cultura basada en el cuidado y la atención mutua en la que podamos confiar más fácilmente en los demás y ser dignos de confianza.

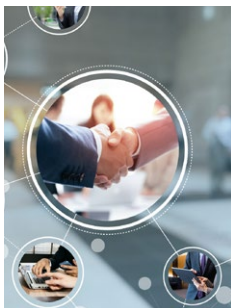


REFERENCIAS

- <http://paper.shifit.ir/sites/default/files/article/50D-JB%20Barney%2C%20MH%20Han-sen-1994.pdf>
- Barbuto Jr, J. E. (2005). "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=aglecfacpub>
- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). "Want your employees to trust you? Show you trust them". *Harvard Business Review*, 11.
- <http://www.gmptrainingsystems.com/images/Want%20Your%20Employees%20to%20Trust%20You.pdf>
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). "Organizational trustworthiness: An international perspective". *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
- <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1027370104302.pdf>
- Conchie, S. M. (2013). "Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety". *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Chiva, R. (2014). "The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness". *Personnel Review*, 43(6), 937-956.
- <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-01-2014-0026>
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited". *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/47b3/1b0f3e20c36939e3c55f89464c5b73b5e476.pdf>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1674&context=lkcsb_research
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea". *Organization science*, 14(1), 57-68.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/62cd/cc84a59d22af3f045679e9a79cef43fc28d1.pdf>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). "At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels". *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312439327?casa_token=66pnqwT_EJsAAAAA:3ByMm4nxcUeOd231duNAhQQ3NMTURNTJdA46br-wjaAuwTKTts82uey1NShUwLD09DWCh4ILi50
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). "Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance". *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- <http://www.webssa.net/files/gulati-nickerson08.pdf>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). "Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?". *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Guinot/publication/271652751_Organizational_trust_and_performance_Is_organizational_learning_capability_a_missing_link/links/54f96f9f0cf28d6deca47a44.pdf
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study". *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125024/ID61882.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). "Altruism and organizational learning capability: A study on firms most highly valued by their workers in Spain". *UCJC BUSINESS AND SOCIETY REVIEW*, (45), 92-109.
- <https://core.ac.uk/download/pdf/61472068.pdf>



- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.
- Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/ae52/d93c7b4e23a18b0e5743c106b5323c480d8e.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *"Comportamiento organizacional"*. International Thomson Editores.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees".
- https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551019280&Signature=8Rbw1xK3JeKOZz10GmuWSAnXjM4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf
- Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). *"Capitalismo consciente"*. Empresa Activa. Ediciones Urano.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability". *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- http://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- https://www.researchgate.net/profile/Mark_Gavin2/publication/276053784_Trust_in_Management_and_Performance_Who_Minds_the_Shop_While_the_Employees_Watch_the_Boss/links/574d940808ae82d2c6bdf31.pdf
- McAllister, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- https://www.researchgate.net/profile/Daniel_McAllister3/publication/234021737_Affect_and_Cognition-Based_Trust_Formations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations/links/0f317539a98d6e36d3000000/Affect-and-Cognition-Based-Trust-Formations-for-Interpersonal-Cooperation-in-Organizations.pdf
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle". *Organization science*, 14(1), 91-103.
- <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.
- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. (2015). "Gestión de recursos humanos en la empresa social". *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (47).
- <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- <http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.



Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization science*, 9(2), 141-159

https://www.researchgate.net/profile/Vincenzo_Perrone3/publication/262252609_Does_Trust_Matter_Exploring_the_Effects_of_Inter-Organizational_and_Inter-Personal_Trust_on_Performance/links/00b4952710fd9b81a3000000/Does-Trust-Matter-Exploring-the-Effects-of-Inter-Organizational-and-Inter-Personal-Trust-on-Performance.pdf

Zak, P. J. (2017). "The neuroscience of trust". *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.
<https://lelvefiveexecutive.com/wp-content/uploads/2017/03/hbr-neuroscience-of-trust.pdf>

