

# ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE LA CONFIANZA EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL ¿HEMOS LLEGADO A LA CONFIANZA IDENTIFICATIVA?

**Martín Rubio, I.**  
Universidad Politécnica de Madrid  
**Peligros Espada, C.**  
Universidad Europea de Madrid

**Recibido:** 9 de julio de 2008

**Aceptado:** 10 de febrero de 2009

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo es estudiar la evolución de la confianza en las relaciones entre los fabricantes de automóviles y sus proveedores. La importancia de la confianza para el buen funcionamiento de la relación ha sido reconocida ampliamente en la literatura económica, pero ahora es considerada un aspecto vital. Partimos el modelo de Lewicki y Bunker, debido a que se ha utilizado de manera intensiva en la literatura y se ajusta perfectamente a nuestros propósitos. Concluimos que en la industria del automóvil la confianza alcanza el estado de “Confianza Cognoscitiva”, sin llegar a la fase de Confianza Identificativa.

**PALABRAS CLAVE:** Confianza, Industria del automóvil, Modelo Lewicki-Bunker

## ANALYSIS OF EVOLUTION OF TRUST IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: HAVE WE COME TO THE IDENTIFICATION-BASED TRUST?

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to study the evolution of the trust in the relationships between carmakers and their suppliers. The importance of the trust for the good performance of the relation has been recognized in the economic literature, but now is considered a vital aspect. We use the Lewicki and Bunker model, because it has been extensively utilized in the literature and it fits in a quite good way to our purposes. We conclude that the car industry is situated in the phase of the Knowledge Based Trust, and it hasn't achieve the phase of Identification Based Trust.

**KEYWORDS:** Trust, Automotive Industry, Lewicki -Bunker model,

## 1. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es estudiar la evolución de la confianza en las relaciones de colaboración que se establecen entre los fabricantes de automóviles y su red de proveedores. La importancia de la confianza ha sido ampliamente reconocida en diferentes disciplinas desde la década de los cincuenta (Argyris, 1962; Blau 1964, McGregor, 1967). Sin embargo, en la década de los noventa empieza a ser considerada como un aspecto fundamental en la literatura de organización de empresas (Rousseau et al. 1998).

Para su análisis utilizamos el modelo de Lewicki y Bunker debido a que es el que más ampliamente se utiliza en la literatura para describir el concepto de confianza y se adapta perfectamente al fenómeno objeto de estudio. Este modelo es utilizado ampliamente en la literatura científica para comprender tanto los determinantes de la confianza de las relaciones macrosociales, es decir, de las relaciones en acuerdos empresariales y multinacionales, como para comprender los elementos microsociales propios de las decisiones racionales individuales en la sociedad del conocimiento (Rousseau et al, 1998; Bigley y Pearce, 1998; Panteli y Sockalingam, 2005; Parayitam et al. 2007 y Mizrachi et al. 2007). Utilizando este modelo, analizamos en qué tipo de

confianza, se han basado las decisiones en el sector de la automoción, concretamente las que vinculan las relaciones del fabricante de vehículos con sus proveedores de primer nivel (*First Tier Supplier*).

La investigación en este ámbito resulta relevante ya de que tan solo se pueden alcanzar plenamente los beneficios del *Lean Manufacturing* en un entorno de plena confianza, el cual debe encontrarse basado en un comportamiento ético de los participantes.

La inscripción del *Lean Manufacturing* dentro del modelo de Lewicki y Bunker (1995,1996) resulta totalmente novedosa e implica registrar a la industria de automoción dentro de una de las más importantes teorías de estudio de la confianza, lo que nos permite contrastar la hipótesis de que la relación que vincula a los fabricantes de automóviles con su red de proveedores se encuentra en el estadio de Confianza Cognoscitiva, sin haber llegado aún de forma homogénea a la etapa de Identificación.

Al comienzo del trabajo analizamos la importancia de la confianza como valor sobre el que se debe fundamentar las relaciones de colaboración y su creciente importancia dentro del ámbito empresarial. Posteriormente presentamos el análisis de los tipos de confianza, para a continuación, inscribir el automóvil como caso particular y clarificador del análisis de la confianza expuesto anteriormente. Presentamos la evolución de la relación entre proveedores y fabricantes desde un *arm's length model* hasta un modelo de colaboración. En el último apartado constatamos la presencia de comportamientos oportunistas no éticos, como abusos de poder y engaños.

## 2. IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La necesidad de adaptarse a los cambios que rápidamente se suceden en el entorno empresarial provoca que las empresas formen alianzas y colaboren entre sí. Un aspecto fundamental en el acuerdo de colaboración es fertilizar los mecanismos que permiten compartir recursos, sobre todo, el conocimiento. Fomentar, compartir y crear conocimiento puede ser una tarea estéril si no se gestiona adecuadamente la confianza.

Cuando prevalece la confianza, se limitan los comportamientos oportunistas ya que las diferentes partes creen que el conocimiento que se comparte va a ser utilizado para el beneficio y desarrollo de la propia alianza. Por ello la confianza permite que se exploren las diferencias para generar nuevo conocimiento y encauzar el aprendizaje organizativo que permite innovar ágilmente.

La confianza es el corazón del intercambio de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998) y la puerta del éxito de los acuerdos empresariales (Panteli y Sockalingam, 2005). También, es una necesidad para alcanzar la calidad en las interacciones de negocio (Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al., 1995) y en el trabajo en equipo. Según esto, altos niveles de confianza son claves para la comunicación efectiva (Dodgson, 1993) de forma que se facilita el debate, el aprendizaje y la innovación y mejora la calidad del diálogo y las discusiones, lo que conlleva compartir conocimientos y favorece mantener relaciones más comprometidas (Ichijo et al., 2000). Montes y Kleiner (2007) muestran que en Estados Unidos las empresas japonesas tienen mejores relaciones con los proveedores debido a su cultura basada en la confianza.

### **3. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE CONFIANZA**

Los investigadores sociales han renovado en la década de los noventa el interés por el concepto de confianza (Mizrachi, 2007; Rousseau et al. 1998). Los catalizadores de este refortalizado interés son la coordinación de empresas y trabajos en el mercado global, la emergencia de nuevas tecnologías de información y comunicación y nuevas formas de intercambio, los escándalos financieros y la vulneración de la confianza corporativa.

En la definición de la confianza se han ofrecido una gran variedad de conceptualizaciones, particularmente en lo referente a su naturaleza y sus dimensiones. Así la literatura define la confianza como una actitud positiva de las expectativas que se tiene del comportamiento de alguien o algo en una situación que entraña riesgo para la parte confiada (Baba, 1999; Currell y Judge, 1995; Dooley et al. 1999; Dirks et al. 2001).

Los individuos, a menudo, deben actuar bajo incertidumbre con información ambigua e incompleta (Luthans, 1992), lo que introduce el riesgo percibido y, por tanto, se requiere confianza. Coherentemente, con esta visión se define la confianza como el límite hasta el cual se piensa que los demás no actuarán para sacar beneficio de nuestra vulnerabilidad (McAllister, 1995). Esto es particularmente más importante en las colaboraciones entre empresas (Panteli y Sockalingam, 2005). Entre los componentes críticos de la mayoría de las definiciones de la confianza se encuentran la “disposición para ser vulnerable” y las “expectativas de confianza”.

Para McAllister (1995) la confianza deriva de patrones de pensamiento racional (de base cognitiva), acoplados con un examen de los sentimientos, instintos e intuición propios (de base afectiva). En definitiva, la confianza en la vida cotidiana es una combinación de sentimiento y de pensamiento racional (McAllister, 1995; Lewicki et al, 1998).

La tendencia de un individuo a ser confiado debido a que tiene fe en la humanidad, (McKnight et al., 1998) es ampliamente conocida como una disposición hacia la confianza. Aunque algunos individuos puedan tener una tendencia natural a la confianza, otros sólo la tienen en determinadas situaciones y bajo diferentes circunstancias (Dibben, 2000).

Newell y Swan (2000) identifican otros dos tipos de confianza: Confianza Condicional e Incondicional. La Confianza Condicional se encuentra en las etapas iniciales de las relaciones, cuando no existe un motivo obvio para la desconfianza. Dada su naturaleza provisional es frágil, sin embargo, cuando madura la relación se puede transformar en Confianza Incondicional. Ésta última se apoya en la sinergia de la relación, que es esencial para obtener rendimientos superiores y es consecuencia directa del conocimiento, la experiencia y la confianza en la otra parte.

Boon y Holmes (1991), Shapiro et al. (1992) y Lewicki y Bunker (1995, 1996) argumentan que la confianza es un concepto dinámico y, por tanto, evoluciona a lo largo del tiempo. Subrayan que “la confianza puede no ser capturada a través de una definición individual o estática que recoja sus elementos claves y atributos. La confianza se ve cómo un fenómeno dinámico que puede tomar un carácter diferente al inicio, en el desarrollo y en el estado maduro de la relación”. Según esto, la confianza cambia a medida que los individuos

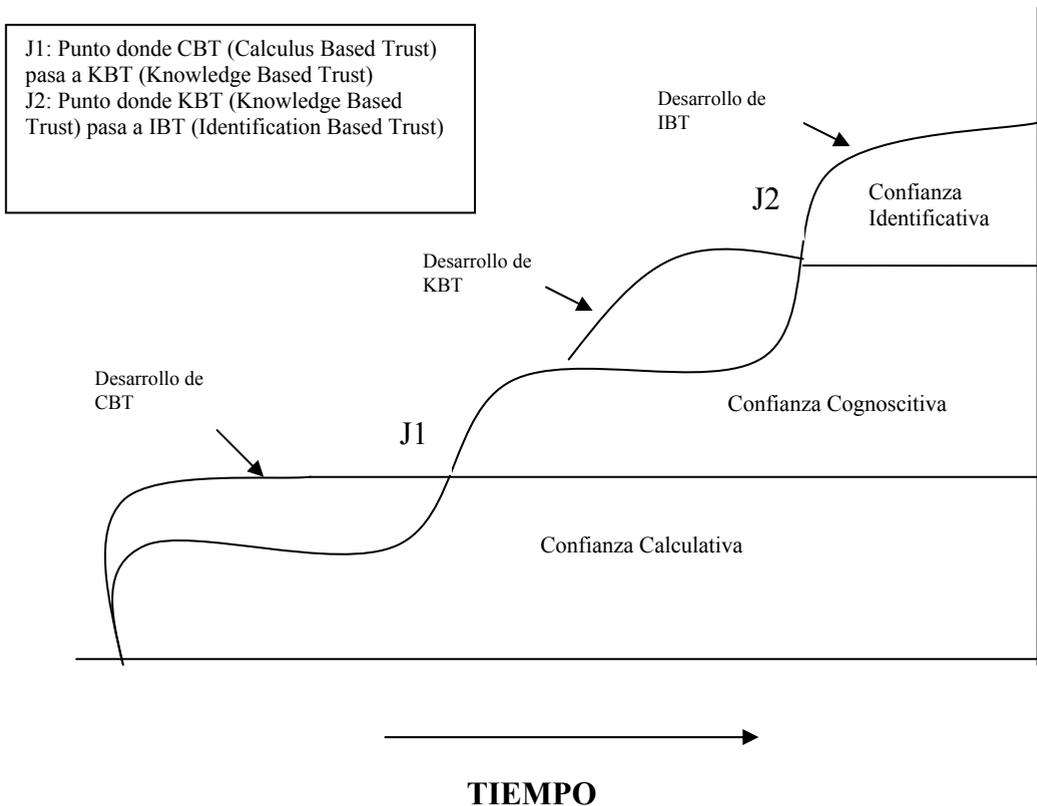
se empiezan a sentir más a gusto los unos con los otros y se va desarrollando de manera creciente una mayor conciencia de la integridad y la competencia de los demás.

En línea con el carácter dinámico de la relación Lewicki y Bunker (1995, 1996) proponen tres tipos de confianza interrelacionados entre sí, de forma que conseguida la confianza de primer nivel se desarrolla el siguiente nivel. Panteli y Sockalingam (2005) utilizan y justifican este modelo como el más adecuado en la sociedad del conocimiento.

Estos tres tipos de confianza, son:

1. Confianza Calculativa (basada en el incentivo).
2. Confianza Cognoscitiva (basada en el conocimiento).
3. Confianza Identificativa (basada en la identificación y es la que Rousseau et al. (1998) y Lane (1998) la denominan confianza normativa o cultural).

**Figura 1. Los estados de desarrollo de la Confianza**



Fuente: Adaptado de Lewicki y Bunker (1996)

La figura 1 representa el modelo propuesto por Lewicki y Bunker (1996). Según estos autores, entender cómo se desarrolla la confianza puede ayudar a comprender mejor cómo cambian las relaciones en la alianza y evolucionan a medida que transcurre el tiempo. El movimiento de un tipo de confianza a otro empieza en el punto J1 llegando hasta el punto J2. Sin embargo, este movimiento quizá no se desarrolle de forma tranquila y, en algunas relaciones, puede no progresar más allá de la etapa inicial de la confianza.

### 1. Confianza Calculativa (CBT-*Calculus-Based Trust*-)

Este tipo de confianza está relacionada con los resultados derivados de seguir la relación o del temor a las represalias en el caso de violar la confianza dentro del acuerdo. Esta confianza puede incrementarse cuando el comportamiento digno de desconfianza por parte de un socio pueda conducir a sanciones costosas que excedan cualquier beneficio potencial que el comportamiento oportunista pueda proporcionar. La potencial sanción en las relaciones profesionales puede incluir la pérdida de reputación.

En el ámbito del automóvil la reputación se considera un activo capaz de generar nuevos clientes. Este es el caso de VASCOR (*Value Added Service Corporation*, Georgetown) que comenzó trasladando piezas y componentes de manera eficiente y su reputación de proveer servicios de calidad le llevó a gestionar container transoceánicos desde Japón a Estados Unidos. A su vez, los diez años de éxito en el servicio a *Toyota* propiciaron que *Chrysler* optara por VASCOR debido al ahorro de costes producido al reducir el daño en el transporte de vehículos (Witt, 2007).

### 2. Confianza Cognoscitiva (KBT-*Knowledge-Based Trust*-)

Se basa en la información que intercambian y la forma de interpretarla, lo que tiene consecuencias sobre la gestión del conocimiento. Se asume que cuánto más información tiene uno del otro, es más fácil predecir su forma de actuar. Tal información se recoge a lo largo del tiempo a través de las interrelaciones entre las partes, de forma que, una comunicación fluida pone en contacto a las partes intercambiando información sobre sus necesidades, preferencias y enfoque de los problemas. Lewicki y Bunker (1996) propusieron que “las partes pueden no moverse desde la Confianza Calculativa a la Cognoscitiva si: a/ la relación no necesita más que transacciones de negocio, b/ la interdependencia entre las partes está fuertemente limitada y regulada, c/ las partes tienen bastante información conseguida sobre el otro siendo innecesario para reuniones posteriores una mayor información ó d/ se han producido violaciones de la Confianza Calculativa”.

La confianza es un prerequisite para compartir conocimiento (Nonaka, 1991). La confianza existe cuando las partes perciben que sus socios poseen características que pueden hacer creer que va a haber reciprocidad en el intercambio de conocimiento. Intercambiar conocimiento es una forma de intercambiar poder con otros, puesto que se favorece situaciones constructivas para afrontar mayores riesgos de forma conjunta (Morgan y Hunt, 1994).

### 3. Confianza Identificativa (IBT-*Identification-Based Trust*-)

Es el tipo de confianza que se caracteriza por un entendimiento mutuo entre todas las partes hasta el punto de que cada uno puede efectivamente actuar en nombre del otro. En este caso, la otra parte puede confiar en que su interés será completamente protegido sin necesidad de establecer vigilancia.

Los procesos de identificación de las diferentes partes de una relación se producen cuando se comparten valores. Pero, ¿qué se entiende por valores? Rokeach (1973) considera los valores como convicciones o creencias estables en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o su finalidad existencial contraria. El sistema o escala de valores es la jerarquización de valores según su importancia relativa. Otra cuestión distinta es cómo compartir valores entre varias organizaciones.

#### Sobre el Modelo Propuesto

Este modelo de confianza es popular en la literatura sobre organización, sin embargo, su relevancia no ha sido explorada en las relaciones entre fabricantes y proveedores en el sector del automóvil, porque fundamentalmente se han centrado en los incentivos y precios en los modelos de relaciones *arm's length* en Occidente.

Sako (1992) expone las diferencias entre el sistema *arm's length* basado en relaciones contractuales y en el precio, utilizado en Occidente, y el modelo de relaciones de socio-*partner*- basado en la confianza y la calidad utilizado en Japón. Rutherford (2000) al estudiar en Canadá las relaciones entre fabricantes y proveedores en el automóvil observa que en Occidente es difícil replicar el modelo de relaciones logísticas que se realizan en empresas de origen nipón, debido a que las bases de la confianza, los valores culturales y las instituciones formales e informales en las que se fundamentan son diferentes. A igual conclusión llegan Montes y Kleiner (2007) en el sector del automóvil en Estados Unidos.

#### **4. LA CONFIANZA EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL**

De la mano de la adopción de la tecnología organizativa *Lean Manufacturing* -liderada por los fabricantes de automóviles japoneses- los vínculos entre los fabricantes de automóviles y su red de proveedores de primer nivel se basan cada vez más en una relación de necesaria mutua confianza y cooperación en la que los contratos que se establecen entre el fabricante y su red de proveedores son deliberadamente muy vagos en sus concreciones, resolviéndose las diferencias que puedan surgir como un “pacto entre caballeros” basándose en la mutua confianza existente entre las partes y bajo la creencia de que una solución ajena a los tribunales siempre será mejor (Peligros, 2005).

Montoro (2005) destaca que prácticamente todas las empresas del sector de automoción, fabricantes de automóviles y de componentes, establecen relaciones de colaboración verticales y horizontales, tanto complementarias como competitivas. Ahora bien, dentro de la industria del motor no existe una completa homogeneidad en los vínculos relacionales ya que podríamos destacar una diferencia entre las relaciones que mantienen los fabricantes de automóviles con sus proveedores de primer nivel – *first tier supplier*- y las relaciones que establecen los proveedores de primer nivel con sus proveedores de segundo nivel. Martínez y Pérez (2005) manifiestan que en la industria del motor coexisten dos modelos de relación. Así, los fabricantes se relacionan con sus proveedores de primer nivel de manera más asociativa y con mayor confianza (siguiendo el modelo de Toyota o *partner model*) que los proveedores de segundo nivel con sus propios proveedores. Utilizando la terminología propia de la industria

del automóvil, Dyer, Sung y Chu (1998) mantienen que el modelo de relación ha evolucionado desde una relación *arm's-length* a una relación *partner model*.

La relación *arm's-length* evita el compromiso con los proveedores estableciéndose la función de compras mediante un sistema de subastas competitivas en el que el precio aparece como variable fundamental a la hora de seleccionar una oferta. Así, el proveedor que ofreciera el precio inferior sería probablemente el seleccionado, estableciéndose una relación directa entre el número de participantes en la subasta y el precio alcanzado, de tal forma que al aumentar el número de participantes se obtendrían mejores precios. El modelo *arm's length* fue ampliamente aceptado como la más efectiva forma de gestionar las relaciones con los proveedores hasta que el éxito del modelo japonés forzó a una reconsideración del modelo de relación.

El modelo *partner model* explica el éxito de las empresas japonesas debido a las próximas relaciones con sus proveedores. Este modelo se inscribe dentro de la tecnología organizativa denominada *Lean Manufacturing* que presenta como un rasgo básico la muy activa participación de los proveedores en el proceso de desarrollo del producto, bajo la certidumbre de que el proveedor es un verdadero especialista en su componente y que el fabricante no puede encontrarse en la “frontera del conocimiento” de cada uno de los componentes o módulos que integran sus automóviles.

Esta participación tan activa se desarrolla a largo plazo y exige un importante compromiso de recursos e inversiones entre los miembros del acuerdo. Este compromiso de recursos tiene la facultad de estabilizar la relación e implica que, de alguna forma, el futuro de las empresas que se encuentran inmersas en el acuerdo se convierte en común. Helper (1991) define así el compromiso: “El grado en el que el proveedor tiene la certidumbre de que el cliente continuará comprando sus productos por un período de tiempo. Los clientes pueden señalar sus intenciones de varias formas, incluyendo inversiones, integración vertical, contratos legales que tienen la capacidad de forzar a las partes y contratos no escritos que compelen a las empresas a actuar correctamente y a ser fieles a los términos del acuerdo por temor a perder su reputación en los mercados como empresas que merecen confianza”. En muchas organizaciones no se le presta la suficiente atención a un activo intangible como es la reputación, la cual debería ser considerada por la organización como su más valioso activo (Sheffert, 2001).

#### **4.1. Confianza Calculativa en la Industria del Automóvil. Precios e Incentivos**

La literatura que crítica al modelo *arm's length* es muy abundante (Block, 1990; Sako, 1992; Sayer y Walter, 1992, Sadler, 1994). Por ello, Sako (1992) sugiere permitir el desarrollo de la confianza para reducir los costes de transacción. Esto supone dejar de considerar los precios y los incentivos como elementos principales de la relación y favorecer que la confianza evolucione para permitir el intercambio de conocimiento e información.

En esta fase, la toma de decisiones se realiza en base a un análisis coste-beneficio en el que se toma en consideración los beneficios derivados de mantenerse fiel en el acuerdo y los costes derivados de su incumplimiento o traición. Entre los beneficios más relevantes nos encontramos con el aumento del volumen de facturación, la optimización de la capacidad instalada, el alcance de las economías de escala, el establecimiento del *Just in Time*, el aumento de la flexibilidad productiva, el acortamiento del *Lead Time*, el aumento de la Calidad tanto de

Diseño como de Cumplimiento y la reducción de costes de transacción. En relación a los costes podemos señalar, entre otros: el acortamiento del margen, la reducción de precios, el riesgo de no contar con el proveedor adecuado y la obligación de establecer sistemas *Just in Time*. Por otra parte, el proveedor generalmente considera una imposición del fabricante el hecho de tener que instaurar un sistema de entregas *Just in Time* pero, por otro lado, suele considerar esta imposición como un aspecto positivo en su estructura organizativa. De forma similar, ocurre con la calidad.

Para sostener la relación se utiliza lo que Williamson denomina la política de “intercambio de rehenes” a través de un sistema de costes hundidos. A continuación exponemos diferentes formas de mantener las conductas de las relaciones basadas en la Confianza Calculativa:

a/ Temor a represalias.

En una relación continuada es previsible que, en caso de incumplimiento, la otra parte actúe en algún momento buscando la venganza, lo que aparte de crear una relación inestable y poco fructífera, puede perjudicar seriamente los beneficios de la parte infractora.

b/ Temor a la pérdida de reputación.

La reputación de honestidad de una empresa es un activo altamente valorado, ya que la fama de empresa que traiciona los acuerdos le puede cerrar las puertas a futuros pactos ventajosos. Además, la reputación es un activo extremadamente frágil que debe ser objeto de especial cuidado. En la práctica se le otorga a cada empresa un *rating* numérico. Un proveedor que actúa correctamente tiene un buen *rating*, lo cual incrementa la probabilidad de ser recompensado con futuros contratos. Estos *rating* son usados tanto por empresas japonesas como de Estados Unidos para seleccionar a sus proveedores (McMillan, 1990).

c/ Intercambio de rehenes: Realización de Inversiones en Activos Específicos a la relación

Estos Activos Específicos involucrados en la relación presentan la característica de ser Costes Hundidos (*Sunk Costs*) ó costes irrecuperables. Estos Costes Hundidos son mayores cuanto mayor sea la especificidad de los activos, de tal forma que una vez que la empresa ha invertido en componentes o equipo productivo específico a la relación, el cambio de proveedor o cliente puede ser tan extraordinariamente caro que ambas partes se vean obligadas a perpetuar el acuerdo. Estos activos específicos tienen la capacidad de “atar sus propias manos” o de “intercambio de rehenes” (Williamson, 1983). Debido a la existencia de tales activos, la empresa no traicionará los acuerdos, ya que desde el punto de vista económico le interesa más cumplir el acuerdo que traicionarlo. De hecho, el estudio realizado por Anderson y Weitz (1992) en canales de distribución establece que las inversiones específicas actúan como potentes garantías en el cumplimiento de los acuerdos.

Dyer (1994) pone de relieve que los proveedores japoneses se muestran más inmersos en la esencia del *Lean Manufacturing* que los estadounidenses, como muestra el hecho de que el 22% de las inversiones de capital japonesas se dirigen a activos que no son fácilmente reutilizables en el caso de que hubiera una ruptura en la relación. En contraste, los proveedores de Estados Unidos indican que cerca del 15% de sus inversiones no podrían ser reutilizadas.

Por otro lado, los proveedores estimaban que, para sus clientes, se habían incrementado los costes de cambio del proveedor. En una escala de 1 a 5, el coste de cambio de proveedor había pasado de 2,9 en 1984 a 3,3 en 1989 (Helper, 1991).

La realización de inversiones específicas singulariza al proveedor que las realiza y pueden también constituirse en un origen de rentas. Aoki introdujo el concepto de “quasi-renta” por el cual la especificidad de las técnicas de la relación (*relation-specific skill*) generan un incremento de valor añadido que supera al de la relación del fabricante con proveedores perfectamente sustitutivos entre sí (Asanuma 1989).

Una vez realizada la inversión, existe un gran riesgo para el proveedor, ya que pasa a encontrarse “en las manos” de su cliente. Esta situación podrá ser aprovechada por su cliente y exigirle menores precios, mayor calidad, mayor esfuerzo tecnológico, mayor volumen de producción o el establecimiento de un sistema de entregas *Justo a Tiempo*. De hecho las investigaciones de Wasti, Kozan y Kuman (2006) - para la industria del automóvil asentada en Turquía - muestran que los proveedores tienden a estar poco satisfechos con la relación si su inversión en activos específicos es mayor que la de sus clientes, lo que implica exponer su “quasi-renta” y aumentar su vulnerabilidad. A los proveedores turcos se les pide realizar mayores inversiones en activos específicos que sus clientes, lo que sostiene la hipótesis de un ambiente dominado por el comprador y de menor equidad del lado del proveedor. Estos mismos autores establecen que la mayor asertividad ejercida por el comprador se encuentra influida por la idiosincrasia cultural turca al igual que ocurre con el caso japonés.

Otras Investigaciones como las de Helper, Mac Duffie y Sabel (2000) establecen que no es indispensable instituir un “intercambio de rehenes” entre los participantes de la relación, sino que los intereses de las empresas se encontrarían protegidos bajo el *learning by monitoring*. Al mismo tiempo que una de las empresas enseña a la otra determinada práctica, a su vez se capitaliza al enseñarla. Se constituye así una relación en la que los colaboradores continuamente mejoran sus procesos y productos conjuntamente sin la necesidad de una clara división de los derechos de propiedad. Es entonces cuando empieza a desarrollarse la fase Cognoscitiva.

#### **4.2. Confianza Cognoscitiva en la Industria del Automóvil. Conocimiento e Información. Desarrollo de las Capacidades del Proveedor**

El modelo *arm's length* se encuentra muy imbricado en la sociedad occidental. Pasar a un modelo de colaboración estableciendo unas relaciones más profundas que permitan intercambiar información, como sugiere Sako (1992), supone incurrir en mayores costes de transacción y mayor vulnerabilidad (Rutherford, 2000).

Las investigaciones sobre las relaciones con los proveedores en las cadenas logísticas han intentado construir una teoría de la empresa que explicase tanto el gobierno interno de las formas organizativas como los límites en la toma de decisiones. Lo primero que deciden las empresas es si compran los componentes o los elaboran internamente, posteriormente, determinan el tipo de relación que van a desarrollar con sus proveedores. La teoría de los costes de transacción, que ha sido utilizada para la primera decisión (Williamson, 1975), ahora se ve enlazada con las teorías que estudian la gestión de la confianza para formar modelos híbridos entre el mercado y las jerarquías empresariales (Adler, 2001). Para Sako (2004) este “matrimonio” de teorías es incómodo, ya que la teoría de los costes de transacción es una teoría estática que tiene poco que aportar sobre innovación y la gestión del conocimiento. Por ello, Sako (2004) propone como mejor alternativa, la perspectiva de las capacidades organizativas y

gestión del conocimiento para desarrollar las competencias de la empresa proveedora y las del cliente. Así, los límites de la empresa no se definen por los términos legales (los patrones de propiedad), o por los patrones de intercambio (cálculos de los costes de transacción), sino sobre la consideración de desarrollo de capacidades de producción. Este límite sobrepasa los límites legales de las entidades empresariales, ya que las empresas cliente intervienen en las decisiones de inversión en producción de sus proveedores. Para Sako la transferencia de capacidades organizativas desde la empresa cliente al proveedor no sólo precisa de compromisos financieros en recursos tangibles, sino también una estructura organizativa que facilite la gestión del conocimiento en los límites de las empresas.

El desarrollo de las empresas de proveedores es una práctica empresarial utilizada y asumida como normal en la industria del automóvil de Japón durante décadas, sin embargo, en Occidente ha llamado la atención recientemente (Handfield et al. 2000). La organización de la estructura y los procesos de desarrollo de la producción de los proveedores no se ha estudiado como ha ocurrido en el desarrollo de productos (Clark y Fujimoto, 1991).

El desarrollo de las empresas proveedoras es un procedimiento dirigido por la empresa cliente para mejorar sus capacidades de producción. Específicamente, se puede entender como un intento de la empresa cliente por replicar sus capacidades organizativas traspasando los límites de la organización. En el sector del automóvil, los fabricantes del producto final envían, en ocasiones, a sus propios ingenieros a las plantas de sus proveedores para resolver los problemas que aparecen en la producción de los componentes para cumplir con las fechas de entrega.

El modelo japonés es paradigmático en relaciones de cooperación basadas en la replicación de capacidades organizativas en las empresas proveedoras de componentes. Sin embargo, en Occidente no existe el mismo proceso de legitimación, tanto a través de mecanismos formales como informales o culturales, para permitir que otra empresa decida cómo sus proveedores deben organizarse. Sako (2004) expone los ejemplos de *Toyota*, *Honda* y *Nissan* en el desarrollo de las empresas proveedoras. Sin embargo, no se pueden citar ejemplos brillantes en Occidente.

Uno de los rasgos que singularizan al sector del automóvil es el incremento del flujo de información, sobretodo, explícita gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación, lo que favorece traspasar a los proveedores la fabricación de más componentes e incluso se llega a hablar del ensamblaje total, permaneciendo en la empresa cliente el proceso de desarrollo e investigación de productos. Para ello, es fundamental, seguir profundizando en relaciones de calidad, donde se llegue a alcanzar la Confianza Identificativa en donde todos los socios de la relación tienen los mismos valores sobre el proceso de producción y el producto final. Los valores de comunicación abierta y respeto por la información compartida son fundamentales para llegar a conseguir un flujo de conocimiento, no sólo explícito sino también tácito, que favorezcan la mejora continua de ambas partes y de los productos realizados.

### **4.3. Confianza Identificativa. Identificación y Valores. Evolución de los valores éticos de las filosofías productivas.**

A pesar de la importancia que se asigna al comportamiento ético y a la comunicación fluida entre proveedores y fabricantes en el automóvil, encontramos que este sector se ha encontrado salpicado de comportamientos ajenos a lo que consideraríamos aceptable. A continuación vamos a exponer cómo en la industria del motor no se ha llegado- en líneas generales- a alcanzar un nivel de Confianza Identificativa dado que el grado de entendimiento entre los participantes no alcanza el punto en el que una de las partes pueda actuar efectivamente

en nombre de la otra. Para ello exponemos casos relevantes extraídos de estas relaciones que ejemplifican esta realidad. Así, comprobamos el cambio continuo y simultáneo de los dirigentes de las principales compañías, el endurecimiento de las relaciones con su industria proveedora a la que, entre otras cosas, pueden obligar a instalarse en mercados emergentes, la fijación de precios de forma unilateral por parte del fabricante, la manifiesta falta de transparencia de las negociaciones, el ocultamiento de malas gestiones a través de las decisión de vender áreas rentables y los escándalos financieros como son el caso *Faurecia* y el caso *Hartz-Volkswagen*.

En el caso *Faurecia, Volkswagen* fue investigada por la fiscalía de Francfort a raíz del pago de sobornos por parte del proveedor francés de componentes para obtener contratos. La aceptación también salpicó a BMW. En el caso de *Hartz-Volkswagen* aparece una corrupción consistente en la organización de viajes de placer para altos cargos sindicales y directivos del grupo, además de la creación de empresas tapadera (El Mundo.es, 29.09. 2005).

Ahora bien, si hay un caso que se podría considerar como un ejemplo paradigmático es el de López de Arriortúa en sus esfuerzos por salvar a *General Motors* de la quiebra y de su posterior salida hacia *Volkswagen*. *General Motors* durante los años 1990, 1991 y 1992 había sufrido continuas pérdidas (llegando a 4,5 billones de dólares en 1991) por lo que pusieron a López de Arriortúa al frente como vicepresidente para compras mundiales (Moffett y Youngdahl, 1999). López de Arriortúa se dio cuenta de que dónde mayor garantía de éxito tendría para reducir costes de producción sería en las compras que realizaba a sus proveedores. Tal y como él mismo expone (1997) "..., como los costos de la mano de obra suponían sólo el 8% del costo total del vehículo, de esta área no vendría la salvación de la compañía. Había que atacar el elefante blanco de los materiales que representaban alrededor del 75% del coste total del vehículo". Esta estrategia tuvo éxito y en 1994 se obtuvieron beneficios (Treece, Schiller y Nelly, 1994). Una de las acciones para tratar de reducir costes fue el aumento en el número de proveedores (López de Arriortúa 1997, p.108). Esta política se continuó aplicando, a pesar de la salida de Lopez de Arriortúa de la organización.

Burt y Boyett (1979) han mostrado que un incremento en la competencia entre los proveedores conduce a menores precios, incluso los fabricantes sondan a los proveedores antes de la introducción del producto para reducir el precio objetivo.

La revolución en la oficina de compras de Detroit se basó en tres principios:

- Todos los contratos de *General Motors* con sus proveedores tendrían que ser puestos de nuevo en oferta.
- *General Motors* no favorecería por más tiempo a sus empresas subsidiarias proveedoras – que representan el 70% de los componentes usados en los vehículos de *General Motors*.
- Se tendrían que conseguir incrementos de productividad del 50% en 1995.

*General Motors* exigía importantes reducciones de costes a sus proveedores, que- en ocasiones- eran ayudados por el equipo de ingenieros de *General Motors*, basándose, según Moffett y Youngdahl (1999), en la coerción e intimidación. Como ejemplo se expone el caso de un proveedor que desarrolló conjuntamente con *General Motors* un componente electrónico por 30 dólares. Después de reducir el precio a 15 dólares, el agente de compras de *General Motors* demandaba mas reducciones de precios, citando una oferta de una compañía china por 9 dólares, compañía que nunca había fabricado ese componente. Los proveedores alegaban que

López de Arriortúa exageraba las ofertas de sus rivales para forzarles a reducir aún más su oferta (Wathne y Heide, 2000).

Exponemos el caso que implica a *Ford* y a su proveedor de neumáticos *Firestone*, en el que constatamos la no existencia de Confianza Identificativa. En Agosto del 2000, tal y como Noggle y Palmer (2005) señalan, *Ford* realizó un *auto recall* (ponerse en contacto con los dueños de los vehículos para solucionarles un problema que el coche trae de fábrica) para los neumáticos instalados como equipamiento original en el *Ford Explorer SUVs (Sport Utility Vehicles)* debido a que, en el caso de reventar el neumático, el vehículo daba la vuelta. Los ejecutivos de *Ford* arguyeron que los neumáticos no eran su producto y, por tanto, no eran su responsabilidad. *Firestone* sugirió que podría ser un error de conducción o un pobre mantenimiento de los neumáticos. Cuando las propias investigaciones internas de *Firestone* encontraron evidencias de irregularidades en el material y diseño de los neumáticos, *Firestone* arguyó que la presión recomendada por *Ford* no era la adecuada y continuó manteniendo la importancia del consumidor en el mantenimiento. En 1999 *Ford* adquiere la división de turismos de *Volvo* y eleva el perfil de seguridad en sus vehículos acelerando de manera importante los niveles de calidad y de confianza de sus coches, en un proceso colectivo de responsabilidad ética y moral.

Como podemos observar, se detectan rasgos en las relaciones que se encuentran lejos de encuadrarse dentro de la Confianza Identificativa, encontramos que la reciente importancia de la Responsabilidad Social Corporativa estimula la posible consecución del tercer estadio en el nivel de confianza, dado que el consumidor considera a la industria del automóvil como un todo dado que el producto final- el automóvil que conduce- es el resultado del esfuerzo colectivo del fabricante final y de los fabricantes de piezas y componentes.

Svensson y Wood (2003) mantienen que el tiempo y la cultura determinan aquellos valores que se consideran éticamente aceptables o no en el mundo de los negocios y la importancia de estar un paso por delante de la dinámica de la ética de los negocios que se considera imperante en cada momento. Por otra parte, la industria del automóvil muestra que se encuentra un paso por delante en el caso del establecimiento de políticas medioambientalmente responsables. El consumo de combustible, las emisiones de gases contaminantes, el ruido, la resistencia del neumático y la facilidad en el reciclaje de los residuos son factores de posible representación numérica. Así, los progresos realizados gracias a la investigación en estos campos pueden ser medidos y comparados con sencillez.

El principio inspirador del *Lean Manufacturing* se basa en una mutua y profunda confianza entre los participantes de la relación. De hecho, los contratos que ligan a las partes no son escritos o, en el caso de que lo sean, son de forma deliberada muy vagos en sus concreciones. Esta confianza facilita la inversión de los proveedores en activos específicos a la relación (Confianza Calculativa), enviando a sus ingenieros a trabajar en la empresa que fabrica finalmente los automóviles (comienzo de la Confianza Cognoscitiva). Además, la empresa proveedora suele adquirir el software preferido por sus clientes facilitándose de esta forma el intercambio de información y conocimiento. Finalmente, las empresas proveedoras incorporan los valores de responsabilidad social de la empresa cliente con el fin de, además de ofrecer una imagen común, configurar una base de creencias en las que se asientan los principios de confianza mutua para evitar abusos por una de las partes (Confianza Identificativa).

## 5. CONCLUSIONES

Las crecientes presiones por reducir costes y tiempos de entrega en la actual sociedad del conocimiento globalizada conllevan profundizar en el desarrollo de una confianza más profunda y de mayor calidad en las relaciones que ligan a los fabricantes de automóviles con sus proveedores de piezas y componentes.

La originalidad de este estudio radica en replicar una definición y modelo de confianza comprobado en la literatura sobre acuerdos organizativos, pero con el objetivo de observar la evolución de la confianza que está teniendo lugar en el sector del automóvil a partir de los años setenta.

El modelo de Lewicki y Bunker (1995,1996) nos proporciona un armazón teórico para entender, de forma clara, la evolución de la confianza necesaria en el fomento de la colaboración. A través de los casos que hemos revisado, hemos podido comprobar cómo el desarrollo de las potencialidades del *Lean Manufacturing*, tanto para los fabricantes como para los proveedores de equipo y componentes, pasa por cumplir los requerimientos del fabricante a la vez que: se reducen los precios, se aumenta la calidad, se comparte el conocimiento, se incurre ocasionalmente en importantes Costes Hundidos y se integran los valores del fabricante. Por esto, en algunas situaciones, se han dado casos de abuso de confianza, sobre todo en Occidente, que provocan que no se pueda alcanzar la etapa más plena en la gestión de la confianza como es la etapa de Confianza Identificativa. En todo caso, comprobamos que el fabricante mantiene una relación más asertiva, mientras que el proveedor ejerce un papel más aquiescente. En definitiva, comprobamos como las relaciones entre los fabricantes de automóviles y su red de proveedores se encuentran situadas en el segundo estadio que define el modelo de Lewicki y Bunker y que se define por el de la Confianza Cognostitiva.

Tal y como señala Sako el matrimonio entre las teorías de los costes de transacción y la teoría de la gestión de la confianza, es incómodo. En este trabajo encontramos que en Occidente, también resulta incómodo el matrimonio entre la teoría del desarrollo de las capacidades del proveedor y la teoría de la confianza, pues en la dirección del proceso de toma decisiones de la organización del proveedor se pueden apreciar abusos desde la empresa fabricante.

En Occidente, todavía quedan elementos del modelo *arms length* donde el precio y los incentivos son elementos fundamentales. Las relaciones éticas siguen encuadrándose dentro del marco legal, por lo que los mecanismos formales que fomentan la confianza como la protección legal frente a posibles abusos marcan la diferencia con respecto a Japón. El nivel de intercambio de conocimiento e información en los contratos implícitos que se producen en las relaciones de colaboración es más fluido en Japón. Por tanto, replicar un sistema de transferencia de capacidades organizativas, como vemos que ocurre en Japón, no está exento de comportamientos oportunistas. El proceso de aprendizaje de la transferencia del conocimiento tácito en acuerdos implícitos en el sector de la automoción va a suponer el desarrollo de nuevos valores éticos en el entorno laboral y directivo de las organizaciones implicadas.

Este trabajo permite observar no sólo la evolución del concepto de confianza y cómo se favorece el desarrollo de aprendizaje entre las diferentes organizaciones que trabajan en su cadena logística, sino que también ofrece una perspectiva mayor al observar pautas de evolución del mismo concepto en diferentes sociedades y en diferentes momentos del tiempo. Si bien, sobre esta última línea de investigación, Guillén (2000) nos indica que comparar sociedades y sus relaciones en diferentes niveles con distinta proporción de grupos de empresas, empresarios y multinacionales requiere considerar cada organización social como un recurso para la acción no como un obstáculo. La comprensión de la confianza en un sector y un área geográfica en la era de la sociedad del conocimiento y la globalización es un reto fundamental para profundizar en las relaciones de colaboración, para ello, hay que analizar los valores sobre los que se asientan los procesos de identificación cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, E y WEITZ B.(1992):“ The Use of Pledges to Buit and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX, Chicago, pp. 18-34.
- ARGYRIS,C.(1962): *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL, Dorsey
- ASANUMA, B. (1985): “The Contractual Framework for Parts Supply in the Japanese Automotive Industry”, *Japanese Economic Studies* , pp. 54-78.
- BABA, M. (1999), “Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations” *Human Organization*, Fall, 58, 3, pp. 331-346
- BIGLEY, G.A. y PEARCE, J. (1998): “Straining for Shared Meaning in Organizations Science: Problems of Trust and Distrust”, *Academy of Management Journal*:23, pp. 405-21
- BLAU, P. (1964): *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- BLOCK, E. (1990): *Post Industrial Possibilities: A Critique of Economic Discourse*. University of California Press. Berkeley.
- BOON, SD. y HOLMES, JG.(1991): The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R A Hinde & Groebel (eds), *Cooperation and Prosocial behaviour*, Cambridge University Press: Cambridge, UK
- BURT, D.N. y BOYETT, J.E., (1979): “Reduction y Selling Price After the Introduction of Competition”, *Journal of Marketing Research*, 21, May, Chicago, pp. 275-279.
- CLARK, K.B. y FUJIMOTO, T.(1991): “Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the world Auto Industry”, Harvard Business School Press: Boston, MA
- CURRAL, S. y JUDGE, T. (1995): “Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons”, *Organizational Behaviour And Human Decision Proceses*, 64, 2, pp. 151-170.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L.(1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- DIBBEN, MR (1993): “Learning, trust and technological collaboration”, *Human Relations*, 46, 1, pp. 77-95.
- DODGSON,M.(1993): “Learning, Trust and Technological Collaboration”, *Human Relations*, 46,1,pp. 77-95.
- DYER, J. H.(1994): “Dedicated Assets: Japan’s Manufacturing Edge”, *Harvard Business Review*, November-December, Boston, pp.174-183.
- DYER, J.H.; DONG SUNG C. y WUJIN C. (1998): “Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management”, *California Management Review*, Vol. 40, nº 2. Winter, pp. 57-76.
- GREY, C. y GARSTEN, C.(2001): “Trust, Control and Post-Bureacracy” *Organization Studies*, 22, pp. 229-250
- GUILLÉN, M. (2000): “Comparative Economic Sociology: Blending Social Stratification, Organizational Theory, and the Sociology of Development”.*Latin America Studies Association Annual Meeting*, Miami.
- GUNDLACH, G.T.,ACHROL, R.S. y MENTZAR, J.T. (1995): “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, January, Vol. 59, New York, pp. 78-92.
- HUEMER, L. VON KROGH, G. y ROOS, J.(2000): “Knowledge and the concept of trust”, in *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*; von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (eds); Sage Publications Ltd, London, pp. 122-145.
- HANDFIELD, R.B.; KRAUSE, D.R.; SCANNELL, T.Q. y MONCZKA, R.M.(2000): “Avoid the pitfalls in supplier development”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 37-49.
- HELPER, S.(1990): “Comparative supplier relations in the US and Japanese auto industries: an exit/voice approach” *Business and Economic History*, vol 19, pp. 153-162.
- HELPER, S. (1991): “How Much Has Really Changed Between U.S.Automakers and Their Suppliers”?, *Sloan Management Review*, Summer, Cambridge, Massachussets, pp. 15-28.
- HELPER, S., MACDUFFIE, J.P. y SABEL C.(2000): “Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge Controlling Opportunism”, *Industrial and Corporate Chance*, Vol. 9. núm 3.September, Oxford University Press, Oxford, pp. 443-447.
- ICHJO,K. VON KROGH, G y NONAKA, I.(2000): “Knowledge Enablers”, in *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*; von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (eds); Sage Publications Ltd, London, pp. 173-203.
- KOZAN, M., WASTI, S. y KUMAN, A. (2006): “Management of Buyer –Supplier Conflict: The Case of the Turkish Automotive Industry”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nº 6., pp. 662 -670.
- KRAMER, R.M. y TYLER, T.R.(1996):“Whither Trust” in *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, Kramer, R.M. And Tyler, TR (eds), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- KREPS, D.M.(1994): *Teoría de Juegos y Modelizacion Económica*. Fondo de Cultura Económica. México.
- LANE, C.(1998): “Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust” Pp. 3-29 in *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*”, C. Lane, R. Bachmann, Oxford, England, Oxford Univ Press.
- LEWICKI, R.J. y BUNKER, B.B.(1995): “Trust Relationships: A Model of Trust Development and Decline” En B.Bunker and J.Z. Rubin (ed.) *Conflict, Cooperation and Justice*, San Francisco: Jossey-Bass
- LEWICKI, R.J. y BUNKER, B.B.(1996): “Developing and Maintaining Trust in Working Relationships”, in *Trust in Organizations: Fronteries of Theory and Research*, Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds), Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- LÓPEZ DE ARRIORTÚA (1997): *Tu Puedes. Memorias de un Trabajador*, Editorial LID 2010, Mayo, Primera Edición, Madrid.

- MARTIN RUBIO, I. y DE LA CALLE, C. (2007): "Team identification and emotional intelligence for increasing trust action research in an agile enterprise" VI Workshop RRRH, Jérez de la Frontera, [http://www2.uca.es/dept/organiza\\_emp/web%20ws/programa.pdf](http://www2.uca.es/dept/organiza_emp/web%20ws/programa.pdf)
- MARTÍNEZ, A y PÉREZ M.(2005): "Evolución de la Relación Fabricante-Proveedor del Automóvil: Modelos Teóricos y Evidencia Empírica", *Economía Industrial*, nº 358, pp. 37-49
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. y SCHORMAN, F.D. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Journal*, 20,3,709-734
- MCALLISTER, D.J. (1995): "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Co-operation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.
- MCMILLAN, J. (1990): "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry", *California Management Review*, Summer, Berkeley, Los Angeles, pp. 38-55.
- MEYERSON, S., WEICK, K.E. y KRAMER, R.M. (1996): "Swift trust and temporary groups", *Trust in Organizations: Fronteriers of theory and research*, Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (eds), Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- MIZRACHI, N.; DRORI, I. y ANSPACH, R.R. (2007): "Repertoires of Trust: The Practice of Trust in a Multinational Organization amid Political Conflict", *American Sociological Review*, 72, nº1, pp 143- 166.
- MOFFETT, M.H. y YOUNGDAHL, W.E. (1999): "Jose Ignacio López de Arriortúa", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 41(2), March-April, pp. 179 -194.
- MONTES, S. y KLEINER, B. (2007): "Technological issues and organisational culture in the automotive industry", *International Journal of Technology Policy and Management*, 7, no 1, pp.68-80
- MONTORO, M.A. (2005): "Algunas Razones para la Cooperación en el Sector de Automoción", *Economía Industrial*, nº 358, p. 27-36
- MORAL, J.A. (2003): *Ética empresarial Jornada sobre ética empresarial en el mundo de la automoción. Códigos de Conducta en el Sector del Automóvil*. Universidad Europea de Madrid Campus de Villaviciosa de Odón (14 de mayo)
- MORGAN, R. M. y HUNT S.D. (1994): "The Commitment-Trust: Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38
- NEWELL, S. & SWAN, J. (2000): "Trust and Inter-Organizational Networking", *Human Relations*, 53, 10, pp. 1287-1328.
- NOGGLE, R. y PALMER, D.,E. (2005): "Radials, Rollovers and Responsibility: An Examination or the Ford-Firestone Case", *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 185 – 203, Springer.
- NONAKA, R.R. (1991): "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12,pp. 61-74.
- NONAKA, I. (1991) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5, 14-37
- PARAYITAM, S. y DOOLEY, R.S. (2007): "The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision making teams", *International Journal of Conflict Management*, 18, nº 1, pp. 42-74
- PANTELI, N. y SOCKALINGAM, S. (2005): "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", *Decision Support Systems*, Vol. 230 no. 4, pp. 599 -620
- PELIGROS, C.(2004): "Relaciones Fabricante-Proveedor de Primer Nivel en la Industria del Automóvil. Importancia del Comportamiento Ético", EBEN España, XII Conferencia Anual de Ética , Economía y Dirección – Ética y Finanzas. Universidad de Jaen- Úbeda.
- PELIGROS, C. (2005): *Organización Productiva en la Industria Española del Automóvil*, Consejo Económico y Social, Colección Estudios, número 187, Madrid.
- RIALP, J. y SALAS, V.(2002): "La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad", *Investigaciones Económicas*, enero, vol. 26 no. 1, pp. 113-144.
- ROKEACH, M. (1973): *The nature of Human Values*. New York, MacMillan.
- RUTHERFORD, T.D. (2000): "Re-embedding, Japanese investment and the restructuring buyer-supplier relations in the Canadian Automotive Components Industry during the 1990s" *Regional Studies*, Vol. 234 no. 8, pp. 739- 852
- RIALP, J. y SALAS, V.(2002): "La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad", *Investigaciones Económicas*, enero, vol. 26 no. 1, pp. 113-144.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S., BURT, R. y CAMERER, C. (1998): "Not so Different After All: A Cross-Disciplinary view of Trust", *Academy of Management Review*, 23 pp. 393-404
- SADLER, D. (1994): *The geographies of just-in-time: Japanese investment and the automotive components industry in Western Europe*, *Economic Geography*, Vol. 70, No.1Jan. pp.41-59
- SAYER, A. y WALKER, R. (1992): "The New Social Economy: Reworking the Division of Labor". Ed. Blackwell, Oxford
- SAKO, M. (1992): *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press: Cambridge.
- SAKO, M. (2004): "Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement", *Industrial and Corporate Change*. Vol 13, no. 2 pp. 281 – 312.
- SAKO, M. y HELPER, S. (1998): "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from Automotive Industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 34, pp. 387-417.
- SHAPIRO, D, SHEPPARD, B.H. y CHERASKIN, L (1992): "Business on a handshake", *Negotiation Journal*, 8,4, pp. 365-377.
- SHEFFERT, M. (2001): "The High Cost of Low Ethics", *Financial Executive*, Sep, Vol, 17, pp. 56-58

- SVENSSON, G. y WOOD, G. (2003): "The Dynamics of Business Ethics: a Function of Time and Culture – Cases and Models", *Management Decision*, 41/4, pp. 350-361.
- SUNDERS, M. N.K. y THORNHILL, A. (2003): "Organizational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration", *Personnel Review*, 32, 360-375.
- TREECE, J.B; SHILLER, A y KELLY, K (1994): "Hardball is Still GM'S Game", *Business Week*, August, num.,8, New York, pag. 26.
- WASTI, S., KOZAN M., y KUMAN, A (2006): "Buyer-supplier Relationships in the Turkish Automotive Industry", *International Journal of Operations & Production Management* Vol.26. No9, pp. 947-970
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J.B. (2000): "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, October, New York, pp. 36-51.
- WILLIANSO, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York
- WILLIANSO, O.E. (1983): "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange", *The American Economic Review*, September, Nashville, pp. 519-540.
- WITT CLYDE E. (2007): "When the Cost of Failure is High", *Material Handling Management*, Vol.62, Iss. 10 October, Cleveland, pp. 28-33.
- Artículos prensa
- CÁCERES, G. (2006): "El caso Faurecia provoca una crisis de confianza en Alemania", *el Periódico de Aragón*, 30-07-2006.
- SIMISON R.L. (1999): "Buyer's Market: General Motors Drives Some Hard Bargains with Asian Suppliers – Car Maker Takes Measure of 12 Hungry Die Shops and Reaps a 25% Savings--Ehyes Peeled for "Boo-Boos", *Wall Street Journal*, (Easter Edition), New York, April 2
- Internet
- AGENCIAS (2005): "Volkswagen pagó prostitutas a su ex director de personal Peter Hartz", *Elmundo.es*, artículo publicado el 29-9-2005
- FUEYO, J. (2006): "Los Expertos Acusan al Sector de Falta de Ética. Una Industria no tan Estable", *Autopista.es*, artículo publicado el 18-12-2006,
- EFE (2007): "Volkswagen sube en 2006 su beneficio neto un 145,5%. Los beneficios operativos mejoraron en 2006 más de un 50%", *Digital Negocio.com*, artículo publicado el 20-02-2007
- EFECOM (2006): "Escándalo de supuestos sobornos de Faurecia también llega a BMW", *elEconomista.es*, artículo publicado el 25-07-2006
- NIETO, P. (2005): "La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector del Automóvil: Situación general y algunos casos ilustrativos". AECA, 5 de octubre, Madrid.
- <http://aeca.es/rsc/articulosexclusivos/articuloscautomocion.htm>