



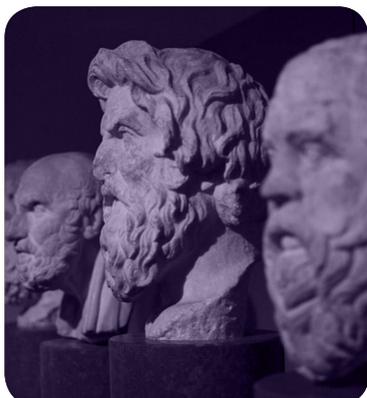
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología
/ 16-17

Dirección
de Recursos Humanos



Campus Internacional
excelencia UAM
CSIC+



Mentiras en el entorno laboral: Estrategias efectivas para la recuperación de la confianza

*Sandra Letrado
García-Alcaide*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO 2016/2017



TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Mentiras en el entorno laboral:
Estrategias efectivas para la recuperación de la
confianza.**

Presentado por:

Sandra Letrado García-Alcaide

Tutelado por:

Flor Sánchez

Madrid, 24 de Julio de 2017

Índice

1. Introducción	1
1.1 Definición y dimensiones de la confianza.....	2
1.2 Ruptura de la confianza.....	3
1.3 Recuperación de la confianza	5
1.3.1 Estrategias de recuperación de la confianza.....	6
2. Método	10
2.1 Participantes	10
2.2 Materiales.....	11
2.2.1 Desarrollo del instrumento.....	11
2.2.2 Procedimiento	14
2.2.3 Diseño de investigación.....	15
3. Resultados	16
3.1 Fiabilidad de las escalas.....	16
3.2 Efectos de la mentira.....	17
3.2.1 Valoración de la confianza	17
3.2.2 Valoración de la experiencia emocional	17
3.2.3 Relación entre las variables	19
3.3 Efectos de la disculpa efectiva en la recuperación de la confianza	20
3.4 Análisis de las variables cualitativas	22
4. Discusión.....	25
5. Referencias bibliográficas	30
6. Anexo	32

Resumen

En este estudio se analizan los efectos de una disculpa efectiva como estrategia para recuperar la confianza en un trabajador después de que éste mintiera en un entorno laboral. Para ello, se ha contado con la colaboración de una muestra de 60 personas con experiencia laboral residentes en la Comunidad de Madrid. Los participantes leían un escenario que hacía explícita la mentira de un trabajador en un proceso de selección y valoraban la confianza en este trabajador y estimaban la posibilidad de contratarlo. En la segunda parte del estudio el trabajador se disculpaba por su actuación. Los resultados obtenidos indican que una disculpa efectiva facilita la recuperación de la confianza y favorece las posibilidades de contratación futura del trabajador. Estos resultados suponen un mensaje optimista sobre las posibilidades de mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones, que se hayan visto afectadas por una pérdida de confianza.

Palabras clave: Confianza, disculpa efectiva, entorno laboral, mentira, recuperación de confianza.

Abstract

The aim of this study is the analysis of a successful apology evaluation as a strategy to restore trust after the lie of a worker in a labour environment. For that purpose, we used a sample of 60 people with working experience inhabitants of Comunidad de Madrid. Participants read a situation where there was an explicit lie from an employee in a selection procedure, they ranked the trust in that worker and estimated the possibility of hiring them. In the second part of the study, the employee apologised for his acts. The results obtained show that a successful apology enables to restore the trust and facilitate the possible future recruitment of the employee. These results imply an optimistic message about the possibility of improve the interpersonal relationships at the organizations.

Keywords: Apology, lying, trust, trust repair, workplace.

1. Introducción

La confianza es un elemento esencial en nuestras interacciones sociales diarias. La percepción de confianza, el poder confiar en los otros determina el carácter de las relaciones sociales en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, incluido el laboral, que es donde se centra el presente trabajo. De hecho, la confianza constituye un pilar fundamental para el desarrollo y calidad de las relaciones en los lugares de trabajo, ya que las personas y los grupos pueden beneficiarse personal y profesionalmente confiando en los otros (Kim, Cooper, Dirks y Ferrin, 2013).

La confianza se ha convertido en un tema de interés para diversas disciplinas, donde se incluye la ética, la sociología, la psicología, la economía, y para ámbitos de actuación específicos como la dirección organizacional (Colquitt, Scott y LePine, 2007). En general, las investigaciones han demostrado que la confianza puede ofrecer ventajas tanto para el funcionamiento de las relaciones entre las personas como para el funcionamiento de las organizaciones. La confianza favorece el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, la satisfacción con el mismo, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, mayor colaboración y cooperación en trabajos en grupo, mejores negociaciones y nuevas formas organizativas (Kim, Cooper, Ferrin y Dirks, 2004). Así mismo, la confianza aumenta la eficacia del liderazgo, mejora la estabilidad en el intercambio económico y político (Levine y Schweitzer., 2015) y facilita los procesos de toma de decisiones (Tomlinson, Dineen y Lewicki., 2004).

Es tan importante su presencia en las relaciones laborales que la ausencia de confianza puede tener grandes repercusiones. Por ejemplo, Gillespie y Dietz (2009) señalan que la pérdida de confianza y la consiguiente desconfianza provoca que los empleados muestren conductas incívicas que afectan al funcionamiento operativo eficaz de una organización. De hecho, los efectos que produce esta falta de confianza se observan en conductas de obstruccionismo como fraudes, represalias, engaños, incompetencia y accidentes por parte de los trabajadores hasta incluso llegar a consecuencias mucho más devastadoras como quiebras de las organizaciones.

1.1 Definición y dimensiones de la confianza

Son muchos los autores que han investigado este constructo y, haciendo revisión de los mismos, parece existir un cierto consenso respecto a su definición. Por consiguiente, y en consonancia con la literatura previa se define la confianza como “*un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro*” (Rousseau, Sitkin, Burt, y Camerer, 1998 citado en Levine y Schweitzer., 2015, entre muchos otros autores).

La confianza es un constructo complejo, al cual se le atribuyen distintos componentes. Por ejemplo, McAllister (1995), distingue entre la *dimensión cognitiva* y la *dimensión afectiva* de la confianza. La *dimensión cognitiva* se centra en las evaluaciones mentales de las personas sobre la confianza, integridad y la capacidad de los demás. Mientras que la *dimensión afectiva* hace referencia a los sentimientos, y emociones hacia los otros y la preocupación por su bienestar (McAllister, 1995, pag 25 y 26).

Así mismo, Mayer, Davis y Schoorman (1995) explicaron que existen tres factores importantes que definen la confianza: *Capacidad*, que hace referencia al grupo de habilidades, competencias y características que permiten que una persona tenga influencia en un dominio específico. *Benevolencia*, la medida en que un individuo quiere tratar bien y con respeto a otra. Es decir, la percepción de actuación positiva que muestra una persona hacia nosotros. Y, por último, *integridad*, la cual implica que la persona se adhiere a una serie de principios y valores que se consideran aceptables.

Estas clasificaciones han dado lugar a los dos tipos de dimensiones de la confianza usadas en recientes estudios como los de Kim et al. (2004), Kim Dirks, Cooper y Ferrin (2006) o Lewicki, Polin y Lount (2016). Estos estudios diferencian *confianza basada en la competencia* y *confianza basada en la integridad*. Estas dimensiones son particularmente relevantes para esta investigación, ya que ambas cualidades serán tomadas como referentes para el desarrollo de la misma. La primera dimensión, se refiere a la percepción de una persona sobre las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para trabajar que parece tener otra (Butler y Cantrell, 1984; citado en Kim et al., 2004). La segunda dimensión, hace referencia a la percepción que se tiene sobre los principios y valores de otra persona a partir de sus actuaciones. Tanto

la primera clasificación como la segunda podrían asemejarse por sus cualidades a la definición de capacidad e integridad señalada por Mayer et al (1995).

Así, las personas con nivel alto en competencia serán aquellas que pueden rendir en diferentes grados en función de su motivación o de las demandas de la tarea. Mientras aquellas con baja competencia nunca podrán exhibir un rendimiento alto. Y, las personas con nivel alto de integridad se espera que no mostrarán comportamientos deshonestos ante cualquier situación, en comparación con aquellas con nivel bajo de integridad, que exhibirán con mayor probabilidad comportamientos tanto honestos como deshonestos dependiendo de los incentivos y oportunidades (Kim et al., 2004, pag. 106).

Hay estudios que han demostrado que las personas evalúan de manera diferente la información cuando se refiere a asuntos de competencia o cuando se relaciona con asuntos de integridad. En concreto, las personas tienden a prestar mayor atención cuando reciben informaciones positivas sobre la competencia de otra persona, por ejemplo de las buenas habilidades o capacidades de esa persona. Pero igualmente, cuando reciben información negativa sobre asuntos de integridad, como pueden ser situaciones en las cuales la persona comete actos que violan las normas o valores, por ejemplo, el que una persona robe o miente en su puesto de trabajo (Reeder & Brewer, 1979 citado en Kim et al., 2004).

1.2 Ruptura de la confianza

Para entender qué ocurre cuando la confianza se rompe hay que empezar por reconocer quiénes son las personas implicadas en esa situación. De este modo, el transgresor (“*trustee*”) se define como aquella persona que comete un acto que va en contra de una norma o un pacto. Mientras que la víctima (“*trustor*”) será aquella que sufre las consecuencias de la actuación de la otra persona.

Así pues, la ruptura de la confianza se produce cuando una persona, en este caso la víctima, tiene evidencias de que la conducta del otro no le ofrece expectativas positivas y puede provocarle perjuicios o daños (Tomlinson et al., 2004).

Existen autores que han intentado determinar qué factores inciden con mayor frecuencia en la ruptura de la confianza en el ámbito organizacional. Un ejemplo es el

estudio cualitativo realizado por Fraser (2010) citado en los trabajos de Kramer y Lewicki (2010). En él, mediante la realización de entrevistas a una muestra formada por grupos de trabajo de distintas organizaciones, encuentra ocho factores destacables que influyen y dañan la confianza. Estos son: 1) *Conductas irrespetuosas*: como puede ser menospreciar a otras personas y sus contribuciones o ignorar sus sentimientos; 2) *Problemas de comunicación*: no escuchar ni tratar de entender a la otra parte; 3) *Expectativas no cumplidas*: hace referencia a las promesas o normas que no se cumplen; 4) *Liderazgo ineficaz*: decisiones inadecuadas, favoritismo o falta de carácter para hacer frente a cuestiones de importancia; 5) *Falta de voluntad para reconocer*: no asumir responsabilidad por los errores o los problemas y echar las culpas a otros; 6) *Problemas de desempeño*: personas poco dispuestas o incapaces de desempeñar funciones básicas del trabajo; 7) *Problemas de incongruencia*: las acciones no coinciden con las palabras; 8) *Dificultades estructurales*: cambios en los sistemas y procedimientos organizacionales.

Son muchas las maneras de destruir la confianza entre las personas pero la investigación existente ha identificado un comportamiento especialmente perjudicial, la mentira. Uno de los factores que facilita la pérdida de confianza, en general, y en el ámbito laboral específicamente es la percepción de que la persona con la que se interactúa miente. Autores como Sánchez, Suarez y Caballero (2011) demostraron que la mentira tiene un efecto influyente en la pérdida de confianza en el emisor. Así mismo, en investigaciones más recientes como las de Lizararo y Sánchez (2016), no sólo se refuerzan dichos resultados sino también se añade otro aspecto interesante. Estos autores comprobaron que es el objetivo de la misma el que determina la mayor o menor pérdida de confianza en la persona que miente.

Por consiguiente, la mentira puede provocar la ruptura de la confianza entre dos personas. Una vez que esa confianza se ha roto, las personas implicadas en esa situación pierden interés por cooperar y mantener relaciones de interdependencia dentro de una organización, llegando a afectar al funcionamiento global de una empresa (Kim et al., 2013). Por este motivo, aunque la recuperación de la confianza supone un tema de gran interés, sorprendentemente apenas existe investigación sobre el mismo.

1.3 Recuperación de la confianza

El presente estudio tomará el concepto de recuperación de confianza como aspecto central para la realización del mismo, definiéndose el constructo como “*los esfuerzos y las actividades dirigidas por el transgresor a hacer que las creencias y las intenciones de confianza de una víctima sean más positivas después de que se produzca una ruptura de la confianza*” (Kim et al., 2004).

Para Tomlinson et al. (2004) existen dos procesos que son fundamentales para lograr la recuperación de la confianza una vez que ésta se ha perdido: *la reconciliación y la reconstrucción*. La reconciliación se logra cuando las dos partes se esfuerzan para conseguir reconstruir la relación dañada, existiendo un deseo de que la relación vuelva a establecerse. Según estos autores, después de que se produzca una ruptura de la confianza la relación no avanzará si la víctima no está dispuesta a reconciliarse. Cuando la persona que ha perdido la confianza en un interlocutor, posee predisposición a restablecerla, aumenta la posibilidad de reconstruir la confianza. Por consiguiente, es la disposición de quien pierde la confianza, un elemento esencial para la recuperación y la reconstrucción de la misma, según estos autores.

Las emociones también forman parte de la reconciliación de una relación y pueden jugar un papel importante en la recuperación de la confianza. Según Schoorman, Mayer y Davis (2007) tras una ruptura de la confianza surgen una serie de emociones que pueden afectar a los pensamientos y actuaciones de la víctima. Igualmente, Jones y George (1998) expusieron tres razones por las que las emociones y estados de ánimo son aspectos fundamentales para la confianza. En primer lugar, las personas toman la decisión de confiar en otra persona en función de los sentimientos que tienen hacia ella. Si una persona experimenta un afecto negativo hacia alguien generalmente desconfiará de ella. En segundo lugar, el estado afectivo interviene en la manera en que las personas emiten juicios y opiniones y, consecuentemente afecta a la confianza mostrada en las personas. Por último, la confianza se basa en las expectativas que se tienen hacia otros, y éstas también son sobre las emociones. Así mismo, para estos autores, los estados de ánimo y las emociones son tan importantes para la confianza que pueden afectar a la cooperación y el trabajo en grupo en las organizaciones.

1.3.1 Estrategias de recuperación de la confianza

Distintos autores han explorado las posibilidades de recuperar la confianza de otras personas mediante diferentes estrategias. Utilizando una clasificación reciente de Wan (2016) podemos diferenciar cinco tipos de estrategias: *acciones sustantivas*, *negaciones*, *excusas*, *promesas* y *disculpas*.

Las *acciones sustantivas* son las tácticas empleadas por las organizaciones para recuperar la confianza de sus empleados y de la opinión pública donde se incluirían los remedios legales, reglas o la compensación económica.

A través de la *negación*, el transgresor declara no ser el autor y el responsable del acto. En determinadas situaciones, negar la culpabilidad posee efectos más positivos que dar otras explicaciones sociales como disculparse por lo cometido (Kim et al., 2004). Así mismo, las *excusas* pueden ser otra estrategia para recuperar la confianza. En el estudio de Schlenker, Pontari y Christopher (2001) se llevó a cabo una revisión sobre las ventajas de las excusas y su implicación en el funcionamiento de las personas y los grupos. Estos autores demostraron que las excusas permiten minimizar la culpa del transgresor, el castigo y los daños a la identidad debido a que excusarse regula el afecto negativo ante situaciones de ruptura de la confianza.

Las *promesas* son una expresión de las intenciones de un transgresor de comportarse de manera confiable en futuras interacciones (Wan., 2016). Es decir, se reconoce implícitamente que la ruptura de la confianza ha ocurrido debido a acciones pasadas y transmite unas intenciones positivas de que no volverán a suceder en un futuro. Para Schweitzer, Hershey y Bradlow (2006) las promesas pueden acelerar el proceso de recuperación de la confianza pero siempre y cuando no haya engaño de por medio, dado que si el transgresor ha engañado, la efectividad de las promesas se ve disminuida (Schweitzer et al., 2006, pag 32).

Por último, *las disculpas*. Esta estrategia es la más estudiada en los trabajos empíricos más recientes sobre estudios de recuperación de la confianza, aunque no hay ninguno que se haya ocupado de la eficacia de las disculpas tras producirse una mentira en el contexto laboral. Por ese motivo, supone el elemento entorno al cual se va a desarrollar el presente estudio.

Algunos estudios relacionados con la mentira demuestran que las disculpas sí son efectivas para recuperar la confianza. Por ejemplo, Ohbuchi, Kameda y Agarie (1989) estudian como las disculpas pueden provocar cambios internos en la víctima tanto a nivel cognitivo y emocional como cambios externos a nivel conductual. Su experimento consistió en pedirles a estudiantes que realizasen un test de figuras que medía la capacidad intelectual. Sin embargo, era un asistente el que se encargaba de manejar el ordenador y dar las respuestas. De ese modo, el ayudante cometía errores a propósito que influían en la calificación del estudiante. Mediante este experimento se demostró que cuando un transgresor, en este caso el ayudante, pide disculpas, las personas generan impresiones más favorables, se sienten menos molestos por lo sucedido y se involucran en acciones menos agresivas contra él. Así mismo, en su segundo experimento estudiaron el deseo de la víctima por recibir una disculpa. En este caso, se expuso a los candidatos a una historia donde se producía o un daño fuerte o leve. Los resultados demostraron que el deseo es mayor cuando el transgresor provoca un daño fuerte y cuando no se disculpa espontáneamente por el acto. Así, las disculpas pueden aportar información de que el conflicto social queda resuelto de manera que permita restablecer la confianza (Ohbuchi et al., 1989, pag 2).

Pero no siempre las disculpas son eficaces. Otros estudios han demostrado que existen dos factores determinantes en la efectividad de las disculpas. El primero de ellos, es *el contexto*. Algunos autores han tratado de estudiar si las disculpas son más efectivas cuando ha ocurrido una ruptura de confianza por aspectos basados en la competencia o en la integridad. Kim et al. (2004) estudió si las disculpas son más efectivas que las negaciones para recuperar la confianza en función del contexto. Para ello, se expuso a una muestra de 200 estudiantes a un escenario donde se producía una ruptura de confianza porque la persona no tenía los conocimientos o habilidades necesarias (ruptura basada en la competencia) o bien porque mentía y violaba las normas sociales (ruptura basada en la integridad). Los resultados mostraron que la confianza se recupera en alguna medida cuando una persona se disculpa por haber cometido un error por no tener los conocimientos o habilidades necesarias (competencia) o niega la culpa cuando ha cometido un error que viola una norma o un pacto establecido (integridad).

Así mismo, Kim et al. (2006) realizaron otro estudio donde intentaban comprobar con qué éxito se recupera la confianza utilizando disculpas donde el

transgresor hacía una atribución interna o externa en función del contexto. En este estudio se utilizó una muestra de 189 estudiantes universitarios sometidos al mismo escenario comentado antes. Los resultados mostraron que la confianza se podía recuperar con más éxito cuando la persona se disculpa asumiendo toda la responsabilidad del acto (atribución interna) que cuando la persona ha cometido el error porque no tiene las habilidades necesarias para desempeñar su comportamiento (competencia). E igualmente, podría mejorarse cuando la persona se disculpa asumiendo solo parte de la responsabilidad (atribución externa) cuando su error se ha cometido a propósito rompiendo una norma o un pacto (integridad). No obstante, la recuperación de la confianza no es fácil de obtener y los resultados de los estudios desarrollados por estos autores muestran que no se produce una recuperación total de la confianza.

Otro de los factores que parece influir en la efectividad de las disculpas es el *tipo de disculpas*. Schweitzer et al. (2006) fueron de los primeros en demostrar, utilizando el paradigma de la teoría del juego, que hay disculpas mejores que otras en función de sus características. Estos autores concluyeron que las disculpas percibidas como no sinceras, que no iban acompañadas de ofertas de arrepentimiento y que eran emitidas de manera escrita, no eran lo suficientemente adecuadas para recuperar la confianza (Schweitzer et al., 2006, pag 32-34).

Finalmente, un estudio reciente de Lewicki et al. (2016) muestra resultados que consideramos verdaderamente relevantes sobre este tema y para el planteamiento del trabajo que se presenta. Estos autores investigaron si hay componentes más destacables que otros para la efectividad de las disculpas y si la presentación individual o en conjunto de varios componentes incrementa esta efectividad. En el estudio de estos autores a una muestra de 422 estudiantes se les instruyó para que leyesen una simulación donde se producía un acto que dañaba la confianza en la persona que lo realizaba y donde seguidamente se les presentaban disculpas que reunían una serie de componentes. Los autores analizaron el efecto de las disculpas que reunían uno o varios componentes. Los 6 componentes de las disculpas analizadas fueron: 1) Expresión de arrepentimiento; 2) Explicación de por qué se produjo el comportamiento; 3) Reconocimiento de la responsabilidad; 4) Declaración de arrepentimiento; 5) Acción de reparación de la confianza y 6) Solicitud de perdón.

Los resultados demuestran que cuanto mayor sea el número de componentes de una disculpa, más efectividad tendrá. Sin embargo, hay componentes claramente más importantes que otros. Cuando se presentan de manera individual, el elemento más destacable es el reconocimiento de la responsabilidad. Pero cuando se presentan varios componentes a la vez, la combinación de reconocimiento de la responsabilidad, acción de recuperación de la confianza y la explicación de por qué se ha producido tal comportamiento, la disculpa es percibida como más eficaz (Lewicki et al., 2016, p. 190). Esta investigación comprueba la efectividad de los componentes de la disculpa por sí solos, sin comprobar si tiene efectos en la recuperación de la confianza.

El presente estudio toma como punto de referencia los resultados de Lewicki et al. (2016) para determinar en qué medida las disculpas eficaces, en concreto la combinación de los tres componentes mencionados, pueden influir en la recuperación de la confianza.

El objetivo general del estudio que se presenta es analizar la efectividad de la disculpa para recuperar la confianza en un emisor que ha mentido y se disculpa. En primer lugar, se contrastarán los efectos de la mentira sobre la confianza que muestra cada participante en el emisor que miente, así como las emociones asociadas. Posteriormente, y tras una tarea de distracción, se llevará a cabo una manipulación para determinar si la incorporación de una disculpa y su efectividad influyen en la recuperación de la confianza en la persona que miente.

Teniendo en cuenta el objetivo general de investigación, se establecen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los errores o infracciones afectarán negativamente a la valoración de la confianza en la persona que comete tales errores y miente al respecto.

Hipótesis 2: Dado que el candidato que protagoniza el escenario miente se valorará menos la confianza relacionada con su integridad que la relacionada con su competencia.

Hipótesis 3: La ruptura de la confianza como consecuencia de haber cometido errores y haber mentido provocará una experiencia emocional negativa más intensa.

Hipótesis 4: La incorporación de una disculpa efectiva mejorará la recuperación de la confianza de una persona que ha cometido una infracción y haya mentido al respecto.

Hipótesis 5: La emisión de una disculpa efectiva aumentará la posibilidad de contratar a un candidato después de que haya mentido en un proceso de selección.

2. Método

2.1 Participantes

Para llevar a cabo este estudio se trabajó con una muestra total de 60 personas seleccionadas por muestreo incidental procedentes de la Comunidad Autónoma de Madrid, la mitad hombres y la mitad mujeres. La edad de los participantes comprende entre los 22 a 57 años con una media de 37.53 años y una desviación típica de 11.83. En cuanto a la extensión de la experiencia laboral, el rango se encuentra entre 1 a 29 años trabajados, siendo la media de 14.76 años y la desviación típica de 12.26.

El nivel educativo informado por los participantes incluye estudios primarios, ESO o COU, formación profesional o bachillerato, grado o licenciatura y por último, máster. Concretando en los dos últimos niveles, las ramas de estudio en la cual las personas se han especializado han sido ciencias sociales o jurídicas, ciencias de la salud; ingeniería y arquitectura y, artes y humanidades.

También, se recopiló información sobre el puesto de trabajo ejercido en la actualidad, pudiéndose diferenciar entre puestos de soporte que incluye administrativos, secretarios/as o informáticos; puestos físicos o técnicos; desempeñados por soldadores, jefes de obra o aparejadores; puestos de evaluación ocupados por maestros, psicopedagogos o trabajadores sociales. Y, por último, puestos relacionados con actividades financieras donde se incluyen abogados, trabajadores de banca o gerentes. La distribución de la muestra para cada una de las categorías aparece en la Tabla 1.

Tabla 1: Distribución de la muestra en función de las categorías sociodemográficas

Categorías	N	%
Sexo		
Hombre	30	50%
Mujer	30	50%
Nivel de estudios		
Estudios primarios	3	5%
ESO, COU e inferior	7	11,7%
Fp o Bachillerato	20	33,3%
Graduado o licenciado	22	36,7%
Máster	8	13,3%
Rama de estudios		
Ciencias sociales o jurídicas	6	10%
Ciencias de la salud	8	13,3%
Ingeniería y arquitectura	5	8,3%
Artes y humanidades	6	10%
Puesto de trabajo		
Soporte	30	50%
Físicos	10	16,7%
Evaluación	11	18,3%
Financieros	9	15%

2.2 Materiales

2.2.1 Desarrollo del instrumento

Para analizar los objetivos del presente estudio se desarrolló un cuestionario específico que contenía los siguientes apartados. Por una parte, un escenario que describía la situación de selección de personal que podía provocar una pérdida de confianza en quien realizaba la actuación, escalas para valorar la confianza y la experiencia emocional tras el escenario, una disculpa y la escala de eficacia de dicha disculpa. A continuación, aparece una descripción de ellos:

a) Descripción de un escenario de un proceso de selección

Tras el consentimiento informado los participantes leyeron la siguiente descripción: *“Imagine que **usted** es el/la gerente de Accounting Asociados y tiene que contratar y posteriormente supervisar a un nuevo gestor de impuestos. El director de recursos humanos ha estado entrevistando a posibles candidatos para cubrir el puesto y ha tomado algunas notas sobre cada uno ellos. **Usted** está revisando ahora mismo esas notas.*

En relación a la entrevista con uno de los candidatos, el director de RRHH explicaba en sus notas que había contactado con una de las personas que este candidato había

aportado como referencia de un empleo anterior. Esta persona le contó al director de RRHH que el candidato había cometido una infracción: presentó una declaración de impuestos en la que calculó mal los impuestos que tenía que pagar un cliente (subestimó los ingresos por ganancias de capital del cliente). Se dijo que el candidato había mentado, porque había presentado tal declaración de impuestos a sabiendas de que era incorrecta”.

Este escenario es una adaptación del utilizado por Kim et al. (2004, 2006, 2013), que a su vez también ha sido utilizado por Lewicki et al. (2016) para valorar la efectividad de las disculpas en la recuperación de la confianza. No obstante, la diferencia más importante entre la forma en que estos autores aplicaron el citado material y la que se ha hecho en el estudio que se presenta es que se añadió la siguiente información: “*Se dijo que el candidato había mentado, porque había presentado tal declaración de impuestos a sabiendas de que era incorrecta*”. Esta puntualización activa en la persona que hace la valoración de la mentira, la percepción de que está ante un escenario donde un emisor miente de manera explícita.

b) Escala de valoración de la confianza

Se incorporó una escala para estudiar qué valoraciones de confianza hacen los participantes según la actuación del candidato. Esta escala de valoración se divide en dos subescalas que miden la confianza basada en la competencia y la confianza basada en la integridad. Se trata de una escala de categorías ordenadas formada por 6 ítems. Los tres primeros ítems evalúan la competencia del candidato: “*Es capaz de realizar su trabajo*”, “*Tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que necesita ser hecho*” y “*Confiaría en sus habilidades*”. Mientras, los tres últimos evalúan la integridad del candidato “*Me gustan los valores del candidato*”, “*Unos principios y valores sólidos parecen guiar su conducta*” y “*Confiaría en la integridad personal del candidato*”. El rango de la escala oscila de 1 a 5 evaluando de menor a mayor el grado de acuerdo de los participantes sobre las afirmaciones presentadas.

Esta escala es también utilizada de los estudios de Kim et al. (2004) previamente adaptados de Mayer et al. (1995) para evaluar las percepciones de competencia o integridad de las personas en situaciones organizacionales.

c) Escala para la valoración de la experiencia emocional

Para evaluar las emociones que les provoca el escenario a los participantes, se emplea otra escala compuesta por cinco emociones positivas: “alegría”, “placer”, “optimismo”, “tranquilidad” y “relajación”. Y, por seis emociones negativas: “tensión”, “ira”, “decepción”, “enfado”, “rabia” y “tristeza”. Se añade la casilla “otra” para que los participantes puedan aportar alguna emoción que no se haya tenido en cuenta y consideren relevante. Para valorar la experiencia emocional referida a cada una de las emociones se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos donde el valor “1” indica que la persona no siente nada de la emoción, hasta el valor “5” para expresar una intensidad alta de la emoción.

d) Escala de valoración de la eficacia de la disculpa

Se diseñó una disculpa para valorar la recuperación de la confianza; ésta fue construida según los criterios de Lewicki et al. (2016). En concreto se usaron los 3 componentes valorados como más eficaces por los autores: 1) Reconocimiento de la responsabilidad cuyo ítem es “*estaba equivocado en lo que hice y acepté la responsabilidad de mis acciones*”, 2) Explicación de por qué se produjo el comportamiento siendo el ítem “*Cometí el error porque tenía poco tiempo y sabía que el plazo para presentar la declaración de impuestos se terminaba. Pensé que el error no sería detectado, así que seguí adelante y presenté la documentación*” y 3) Acción de reparación expresado en “*Intenté reparar el daño producido al cliente y me ofrecí para enviar de nuevo la declaración de impuestos y realizar todas las gestiones para resolver el problema ocasionado*”.

Para evaluar la efectividad de la disculpa supuestamente aportada por el protagonista del escenario se utilizó exactamente la misma escala que la empleada en los estudios de Lewicki et al. (2016). Se trata de una escala de categorías ordenadas formada por tres ítems “*¿Sería efectiva para manejar la situación (responder al director)?*”, “*¿Sería creíble?*” y “*¿Sería adecuada?*”. Se utilizó un rango de escala de 5 puntos midiendo el grado de acuerdo en las afirmaciones (1=nada; 5=mucho).

e) Escala de confianza general en el candidato

La valoración de la confianza general en el candidato se estudió tanto antes como después de que el candidato diese una disculpa por su actuación. Se evaluó

mediante dos ítems: 1) “*Señale su confianza en el candidato*” utilizando una escala de tipo acuerdo-desacuerdo con cinco categorías (1= nada; 5=mucha) y, 2) “*¿Con qué probabilidad contrataría al candidato?*”. Esta última pregunta extraída de los estudios de Kim et al. (2004) y usando una escala de medida tipo Likert de 5 puntos (1=definitivamente no; 5=definitivamente sí).

2.2.2 Procedimiento

Para la aplicación del cuestionario aparte de contar con la colaboración de personas conocidas con experiencia laboral, se contactó con diferentes responsables del departamento de recursos humanos de varias empresas que permitiese lograr la colaboración de una cantidad suficientemente significativa de participantes. Se emplearon espacios adaptados donde las personas pudiesen encontrarse lo más cómodas posible. De este modo, se emplearon salas donde las personas pudiesen contestar individualmente, siendo principalmente áreas de trabajo o zonas de estudio. Todos los cuestionarios fueron repartidos impresos en blanco y negro. Así mismo, durante la cumplimentación del mismo, la investigadora estaba presente por si surgían preguntas sobre el mismo.

Antes de iniciar la cumplimentación del cuestionario, se informaba a los participantes que la finalidad era simplemente la recopilación de información sobre las relaciones en el contexto laboral, garantizando que los datos se analizarían de forma agregada sin hacer nunca alusión a casos individuales. Se instruyó para que leyesen atentamente la información presentada y que contestasen de la forma más sincera y personal posible. Se intentó transmitir una valoración positiva de cualquiera de las aportaciones que hicieran, dejando claro que el fin no era juzgar sus respuestas. También se pidió permiso a los participantes para poder utilizar la información para fines evaluativos y de investigación.

A continuación, las personas leían un escenario descrito en el apartado de instrumentos. Tras esta lectura, debían contestar unas preguntas en relación a la actuación del candidato y su confianza hacia él y, sobre las emociones que esa situación les generaba.

Después de la contestación a las preguntas relacionadas con la infracción del candidato, a los participantes se les presentó una tarea distractora de operaciones matemáticas. En concreto, su labor consistía en ordenar ocho números de entre 2 a 149 de menor a mayor. Esta labor permitía que los participantes desconectasen de la información recibida previamente y daba paso a la fase de intervención. Se les informaba a los participantes que el candidato que cometió la infracción en su trabajo, finalmente lo admitió y dio una disculpa.

Una vez que las personas leían la disculpa, tenían que igualmente evaluar de nuevo su confianza, al igual que habían hecho antes. Como últimas preguntas, se pedía a los participantes que explicasen de manera detallada el porqué de su decisión de contratar o no al candidato y definieran el concepto de confianza. Finalmente se solicitaron datos sociodemográficos tales como: sexo, edad, nivel de estudios, experiencia laboral y puesto de trabajo ejercido.

a) Estudio piloto

Previo a la aplicación del cuestionario, se administró la escala a un grupo reducido de personas con la intención de conocer: 1) si se entendía claramente la situación y los ítems; 2) se mantenía una coherencia en la estructura del cuestionario; 3) las afirmaciones habían sido aplicadas a uno mismo y 4) si existían preguntas o dudas en relación a la temática general. Una vez obtenidas y analizadas las respuestas, se hicieron cambios menores acordes con las sugerencias recibidas y se procedió a la administración del cuestionario a la muestra de participantes que forman parte del estudio. Así mismo, a esta muestra piloto también se les explicó que no existían respuestas correctas e incorrectas de manera que se instó a que fuesen lo más sinceros posibles al estar garantizada la privacidad de los resultados.

2.2.3. Diseño de investigación

Para el desarrollo de este estudio se realizó un diseño de investigación cuasi-experimental pre-post. Se emplea este tipo de investigación porque se mide la confianza en dos momentos temporales diferentes, antes y después de la exposición de los participantes a una manipulación situacional.

3. Resultados

3.1 Fiabilidad de las escalas

En primer lugar, se evaluó la fiabilidad de la escala de valoración de la confianza en el protagonista del escenario descrito (candidato del proceso de selección que había mentido). Para comprobar la consistencia interna del instrumento se calculó el coeficiente alfa de Cronbach tanto para la escala global de confianza como para las subescalas de competencia e integridad. La escala global mostró valores muy buenos de fiabilidad siendo α : .791.

La creación de cada subescala se elaboró con la suma de ítems de la misma dimensión. Los valores de fiabilidad son similares para ambas subescalas pero con valores inferiores respecto a la escala global. Al comparar los valores con los obtenidos en el estudio de Kim et al. (2004) en la Tabla 2 encontramos unos valores ligeramente superiores de fiabilidad en ambas subescalas en contraste con los obtenidos en este estudio.

Tabla 2: Fiabilidad de las subescalas de confianza

Variables	Subescala Competencia	Subescala integridad
Presente estudio	.734	.735
Estudio Kim et al. (2004)	.87	.94

A continuación, se estudió la fiabilidad de la escala de valoración de las experiencias emocionales. Calculando el coeficiente de alfa de Cronbach para las subescalas, separando las emociones positivas de las negativas, se observan valores correctos de fiabilidad. En cuanto a la consistencia interna para la escala de emociones negativas se apreció unos niveles excelentes de fiabilidad siendo un α : .803. E igualmente, respecto a la consistencia interna para la escala de emociones positivas los valores fueron muy buenos con α : .797.

Por otro lado, se calculó la fiabilidad para la escala que medía la eficacia de la disculpa. Como se pudo apreciar, la escala poseía valores aceptables de fiabilidad con un valor de α : .710, valor que es ligeramente inferior al de alfa .82 obtenidos en el estudio de Lewicki et al. (2016).

3.2 Efectos de la mentira

Una vez analizada la fiabilidad de las escalas o instrumentos de medida, se pasa a analizar las variables que son objeto de estudio en este trabajo.

3.2.1 Valoración de la confianza

De acuerdo con la hipótesis 1, la confianza sobre una persona que ha cometido una infracción y miente sobre ello obtiene una valoración por debajo de la media de la escala ($\bar{x}= 2.44$; $SD= .69$).

Al realizar una comparación de medias entre los valores de la subescala que mide la confianza basada en la competencia y la que mide la confianza basada en la integridad aparece una diferencia estadísticamente significativa entre ambas ($t= 3.79$; $gl=59$; $p<0.00$), siendo más alta la valoración de la competencia del candidato ($\bar{x}= 2.71$; $SD= .96$) que la de integridad ($\bar{x}= 2.16$; $SD= .80$). Estos datos prestan apoyo a la hipótesis 2 según la cual la valoración negativa de la confianza estará más condicionada por la percepción de falta de integridad del transgresor que por la falta de competencia.

3.2.2 Valoración de la experiencia emocional

Respecto a esta variable, que mide la emoción que les produce a los participantes la actuación del protagonista del escenario descrito, se calcularon los valores descriptivos para cada emoción como se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3: Experiencia emocional.

Emociones	M	SD
1.Tensión	3.43	1.15
2.Alegría	1.27	.61
3.Ira	2.83	1.22
4.Placer	1.25	.54
5.Decepción	3.67	1.28
6.Optimismo	1.65	.88
7.Enfado	3.42	1.24
8.Tranquilidad	1.52	.91
9.Rabia	3.15	1.27
10.Relajación	1.57	.94
11.Tristeza	2.77	1.32

Al observar los datos, se puede comprobar que hay determinadas emociones que se sienten con más intensidad que otras. En concreto, la “*Decepción*” es la emoción que mostró niveles más altos, seguido de “*Enfado*” y de “*Tensión*”. Mientras que las emociones de “*Placer*”, “*Alegría*” y “*Optimismo*” fueron las menos intensas. Cabe destacar, que únicamente hubo un participante que añadió otra emoción en la casilla “*Otra*” de la escala, siendo “*Empatía*”. Al realizar la comparación de medias entre los valores de las distintas emociones se muestran diferencias estadísticamente significativas entre todas ellas ($p=.000$).

Además, se analizaron y compararon los descriptivos de las emociones positivas y las emociones negativas en su conjunto. El grupo de emociones positivas está formado por las emociones de “*Alegría*”, “*Placer*”, “*Optimismo*”, “*Tranquilidad*” y “*Relajación*” mientras que el grupo de emociones negativas está formado por “*Tensión*”, “*Ira*”, “*Decepción*”, “*Enfado*”, “*Rabia*” y “*Tristeza*”. Los datos muestran puntuaciones más altas para el grupo de las emociones negativas ($\bar{X}= 3.21$; $SD= .88$) en comparación con el grupo de las emociones positivas ($\bar{X}= 1.45$; $SD= .53$). La comparación de ambos grupos de emociones mostró que existen diferencias estadísticamente significativas entre las emociones ($t=-14.77$; $gl=19$; $p<0.00$). Esto es, los participantes informan una experiencia emocional negativa más alta que la positiva, lo cual, estará en consonancia con la hipótesis 3 según la cual las personas que han detectado una mentira sentirán emociones negativas más intensas.

3.2.3 Relación entre las variables

En este apartado, se describen los diferentes análisis realizados para comprobar las relaciones entre las variables analizadas previa a la manipulación experimental. En primer lugar como se puede observar en la tabla 6, la confianza global posee relación significativa con el resto de variables que se tratan en este estudio.

Tabla 6: Correlaciones entre variables.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Confianza Global	-						
2.Competencia	.824***	-					
3.Integridad	.733***	.218	-				
4.Emoc positivas	.265*	.274	.128	-			
5.Emoc negativas	-.304*	-.233	-.255	-.363**	-		
6.Confianza Pre	.569***	.408***	.405***	.378**	-.360**	-	
7.Contratar Pre	.344**	.187	.367	.279	-.233	.655***	-

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Por otro lado, se puede apreciar cómo no existe relación significativa entre las valoraciones de competencia e integridad, serían dos dimensiones distintas como apunta la literatura. Aparece una relación significativa entre confianza global y emociones positivas y negativas. Sin embargo, al observar la relación entre las emociones positivas con las subescalas de confianza (competencia vs integridad), se observan valores positivos, bajos y no significativos entre las variables. Y, respecto a las emociones negativas, los valores son bajos pero con relaciones negativas y no significativas.

Al estudiar la relación entre competencia o integridad con la confianza previa, los datos muestran que existe una relación lineal alta, positiva y significativa entre ambas variables. Sin embargo, al observar la relación de ambas subescalas con la posibilidad de contratar previa, los datos muestran que no existe una relación significativa.

En cuanto a la relación entre las emociones positivas y las negativas, aparece una relación significativa entre ambas pero con valencia negativa. Tanto las emociones

positivas como negativas también poseen una relación significativa con la confianza previa aunque no con la posibilidad de contratar. Y por último, puede observarse en la tabla, cómo existe una relación alta, positiva y estadísticamente significativa entre la confianza previa y la posibilidad de contratar.

3.3 Efectos de la disculpa efectiva en la recuperación de la confianza

Para evaluar la disculpa como estrategia para recuperar la confianza se realizaron diferentes análisis que a continuación se describen.

En primer lugar, se estudió el efecto de la disculpa sobre la confianza en el candidato. Para comprobar si la confianza en el candidato que protagoniza el escenario descrito es mayor antes o después de dar una disculpa se realizó el contraste de medias para muestras relacionadas. La hipótesis 4, según la cual la utilización de una disculpa efectiva mejoraría la recuperación de la confianza en una persona que ha recibido una mentira, es apoyada por los datos obtenidos en este estudio. En concreto, la confianza en el candidato es mayor después de que éste diese una disculpa ($\bar{x}= 2.38$; $SD= .95$) que antes ($\bar{x}= 1.90$; $SD= .73$). La comparación efectuada, muestra que existen diferencias estadísticamente significativas entre la valoración de la confianza antes y después de producirse una disculpa efectiva ($t=-4,60$; $gl=59$; $p<0.00$). Apoyándonos en estos datos, se podría decir que la manipulación llevada a cabo en este estudio habría resultado eficaz para recuperar la confianza, de acuerdo con la hipótesis planteada.

Además, otra forma de comprobar los efectos de una disculpa para recuperar la confianza fue estudiar la probabilidad que tenía el candidato de ser contratado antes y después de dar la disculpa. Los datos muestran que la posibilidad de contratar al candidato era mayor después de producirse la disculpa ($\bar{x}= 2.23$; $SD= .96$) que antes ($\bar{x}= 1.95$; $SD= .69$). Señalando de nuevo los efectos positivos de la manipulación acometida en este estudio. La comparación de medias correspondiente mostró diferencias estadísticamente significativas ($t=-2,72$; $gl=59$; $p<0.00$) entre la valoración antes y después de la presentación de las disculpas. De este modo, los resultados apoyarían la hipótesis 5 del estudio en la cual una persona que ha mentado en un

proceso de selección tiene más posibilidades de ser contratada cuando se disculpa sobre sus actos que cuando no lo hace.

No obstante, estos resultados muestran que aunque la presentación de la disculpa haya mejorado la confianza (.48) y la posibilidad de contratar al candidato (.28), los niveles de confianza están por debajo de la media de la escala, con lo cual no puede decirse que los participantes recuperen la confianza del todo. Lo mismo ocurre con la posibilidad de contratarlo, dado que como en el caso de la confianza, los valores siguen estando por debajo de la media de la escala de valoración.

Los efectos de la disculpa sobre la valoración y la recuperación de la confianza también fueron estudiados en función del sexo. En la Tabla 4 se describen las variables y las comparaciones realizadas.

Tabla 4: Confianza en función del sexo.

	Mujeres		Hombres		t	Sig
	M	SD	M	SD		
Confianza Pre	1.77	.68	2.03	.76	-1.42	.159
Confianza Post	2.53	.82	2.23	1.07	1.21	.228

Notas: M= media; SD= desviación típica.

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Como puede observarse en la tabla 4, los datos indican que no existe ninguna diferencia estadísticamente significativa entre la confianza previa en el candidato y la confianza después de la disculpa en función del sexo. Sin embargo, cabe destacar que respecto a la confianza inicial, era los hombres los que tenían mayor confianza en el candidato. Pero tras producirse la disculpa, fueron las mujeres quienes mostraron mayor confianza.

De la misma forma, se estudió el efecto de la disculpa sobre la posibilidad de contratar al candidato en función del sexo. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5: Posibilidad de contratar en función del sexo.

	Mujeres		Hombres		t	Sig
	M	SD	M	SD		
Confianza Pre	2.10	.76	1.80	.61	1.68	.097
Confianza Post	2.43	.93	2.03	.96	1.63	.108

Notas: M= media; SD= desviación típica.

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Como puede verse en la tabla 5, los datos muestran que no existen diferencias significativas en la posibilidad de contratar antes o después de la disculpa dependiendo del sexo. Pero se puede observar como las mujeres son las que muestran una tendencia mayor a contratar al candidato tanto antes como después de que diese una disculpa.

3.4 Análisis de las variables cualitativas

Se realizó el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario. Respecto a la primera cuestión que hacía alusión a si los participantes querían ofrecer alguna información más de su decisión de contratar o no al candidato. Del total de 60 personas que hicieron el cuestionario únicamente 25 personas respondieron. Se decidió clasificar las respuestas en función de la tendencia de los participantes con predisposición a perdonar al candidato aun habiendo cometido los errores “*disposición favorable*”, en contra de minimizar las consecuencias de las acciones del candidato “*disposición desfavorable*” y, propuestas de cómo debió actuar el candidato en tal situación “*sugerencias de actuación*”. En la tabla 14 se puede observar la distribución y el porcentaje de personas que respondieron a cada categoría.

Tabla 14: Disposición de los participantes sobre el candidato

Clasificación	N	%
Disposición favorable	11	44
Disposición desfavorable	10	40
Sugerencias de actuación	4	16
Total	25	100

Como se observa en la tabla, no hay diferencias destacables entre las respuestas de los participantes ya que entre las personas que respondieron a la pregunta hay tanto actitudes favorables como desfavorables para perdonar al candidato. Aquellas que mostraron actitudes favorables consideran que el candidato tuvo que exponerse a una situación de presión, lo cual pudo impulsarle a cometer errores. Pero el haber admitido sus fallos y haber sido capaz de aportar una nueva solución ante el problema le hace un candidato digno de una segunda oportunidad. Aun así, siguen siendo muchos los participantes que respondieron a esta pregunta en contra. Consideran que el cometer ese tipo de errores cuando quieres encontrar trabajo te convierte en una persona de no fiar, mentiroso y con falta de aptitudes.

Así mismo, existe un pequeño porcentaje de personas que hubieran actuado de manera diferente a como lo hizo el protagonista del escenario, hubieran consultado a su superior antes de actuar, lo hubieran comentado a otros compañeros o incluso no se hubieran puesto en contacto con la persona de referencia para no sesgar sus impresiones antes de conocer al candidato.

En cuanto a la segunda pregunta, en la cual las personas tenían que definir que era para ellos la confianza, contestaron todos excepto un participante. Se tomó la decisión de clasificar las respuestas en función de la tipificación usada por McAllister (1995) de “*dimensión cognitiva*” y “*dimensión afectiva*” de la confianza. Se decidió añadir otra clasificación más: “*dimensión mixta*” para separar aquellas respuestas donde las personas incluían aspectos que hacían referencia tanto a la dimensión afectiva como a la cognitiva. En la Tabla 15 se puede observar la distribución de la muestra clasificada en las dimensiones de la confianza.

Tabla 15: Distribución en función de las dimensiones de confianza.

Clasificación	N	%
Dimensión cognitiva	22	37.3
Dimensión afectiva	21	35.6
Dimensión mixta	16	27.1
Total	59	100

Como se puede apreciar, no hay diferencias entre la dimensión cognitiva y dimensión afectiva entre las respuestas de los participantes cuando definen la confianza, ambas son consideradas. Se decidió utilizar una técnica cualitativa basada en la

4. Discusión

En primer lugar, a la vista de los resultados expuestos en el apartado anterior, se puede determinar que todas las escalas utilizadas para medir las diferentes variables de este estudio son satisfactorias en cuanto a fiabilidad.

En relación al estudio, se ha analizado primeramente el efecto que tiene una mentira sobre la confianza y las emociones de las personas.

Los datos nos han permitido comprobar que cuando una persona **miente sobre una conducta que ha realizado, este acto posee consecuencias en la confianza de la persona a la que ha mentado**. Estos resultados coincidirían con los obtenidos en estudios anteriores realizados en entornos laborales, como los de Sánchez et al. (2011); en éstos, mediante una muestra de trabajadores de centros de salud pública se comprobó que la mentira provoca efectos negativos sobre las personas que la han recibido, en concreto afecta directamente disminuyendo la confianza. De hecho, dicha pérdida llega a ser tan acusada que puede terminar afectando no sólo a las personas implicadas en el acto sino al resto de compañeros que forman parte del mismo lugar de trabajo.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, demuestran que la confianza se ve afectada en sus dos dimensiones: tanto la confianza basada en la competencia como la confianza basada en la integridad. Sin embargo, la mentira afecta en distinto grado. Los resultados permiten determinar que **la transgresión afecta en mayor intensidad a la valoración que se hace sobre los valores y principios de la persona que miente que sobre su competencia**.

A su vez, los resultados han permitido comprobar que **la confianza afecta a la posibilidad de contratar a una persona**. Quizás esto se puede explicar por las ideas preconcebidas que tienen las personas sobre la definición de confianza. Al analizar las preguntas cualitativas que se hicieron al final del cuestionario, se concluye que las personas perciben la confianza como “seguridad en otra persona”. Por consiguiente, es entendible que la confianza sea clave para contratar a una persona con el fin de evitar que surja cualquier problema que pueda generar consecuencias graves en una organización.

Así mismo, la mentira afecta igualmente a la contratación de un posible candidato en un proceso de selección. Con este estudio se demuestra que cuando una

persona miente tiene menos posibilidades de ser contratada en un futuro trabajo que si no hubiera cometido tal prevaricación. Autores como Colquitt et al. (2007) demostraron que la confianza posee una relación muy fuerte con el desempeño en el trabajo y permite predecir comportamientos contraproducentes dentro de una organización (fraudes, engaños y represalias, entre otros), los cuales provocan pérdidas bastante altas para las empresas. Por consiguiente, es lógico entender que sí una persona miente afectando a la confianza de los supervisores, la posibilidad de ser contratada también disminuya.

Se ha podido comprobar que **la mentira afecta igualmente a las emociones de las personas**. Algunos estudios han demostrado el importante impacto que tienen las mentiras en las emociones de las personas que las reciben. Así, Sánchez et al. (2011) comprobaron que las emociones más frecuentes que tienen las personas que reciben una mentira del tipo egoísta (siendo las más dañinas) son la ira o la rabia. Igualmente, los resultados del estudio de Lizarazzo y Sánchez (2016) apoyarían de nuevo que las mentiras del tipo egoísta provocan un mayor impacto en las emociones, siendo de nuevo la experiencia emocional de mayor intensidad la ira. Los resultados del presente estudio, en línea con los datos obtenidos en otros citados previamente, muestran que las personas que valoran las actuaciones de alguien que miente sienten emociones más negativas e intensas que emociones positivas. Pero en este caso, la respuesta emocional más predominante es de decepción.

Así mismo, se podría esperar que las **emociones provocadas por esa situación pudieran afectar igualmente a la confianza**. Estudios de Dunn y Schweitzer (2005), en el cual aplicaron cuestionarios a personas que se encontraban en una estación de tren, demostraron que los estados emocionales influyen significativamente en la confianza. De hecho, comprobaron que emociones de valencia positiva como la felicidad o la gratitud aumentan la confianza en comparación con emociones de valencia negativa como la ira que la disminuyen. Estos resultados, irían en la línea de los obtenidos en el presente estudio, donde igualmente se muestra que las emociones influyen intensamente en la valoración de la confianza en otras personas.

De igual forma, podría imaginarse que cuando una persona miente, las emociones que se asocian a la valoración de esa conducta pudiesen afectar a la posibilidad de contratarlo en un futuro. Esto podría entenderse porque hay autores como

Jones y George (1998) que demuestran que las emociones y los estados de ánimo están presentes en todas nuestras interacciones diarias e informan de cómo se sienten las personas durante las actividades cotidianas. Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio indican que las emociones no poseen una relación significativa con la posibilidad de contratar a una persona.

Una vez estudiados los efectos de la mentira, el segundo elemento más importante en este estudio y el objeto principal de investigación, es la evaluación de una disculpa efectiva en la recuperación de la confianza.

Autores como Ohbuchi et al. (1989) demostraron que la disculpa produce efectos considerablemente importantes sobre la conducta de otras personas. De hecho, Tomlinson et al. (2004) en su estudio comprobaron que cuando se emite una disculpa, se obtiene mayor efectividad para recuperar la confianza en una relación, siendo uno de los factores que indudablemente afecta dicha recuperación tras romperse una promesa, el tipo de disculpas que emplea el transgresor. Por este motivo, este estudio tiene en cuenta tal aspecto y logra resultados que estarían en línea con lo que han demostrado ya otros estudios sobre recuperación de la confianza. En concreto, el presente trabajo prueba que **una disculpa eficaz puede ser una estrategia efectiva para recuperar la confianza de las personas**, al menos en cierta medida.

Se comprueba que cuando las personas reciben una disculpa con los componentes adecuados para que sea efectiva, tanto la confianza como la posibilidad de contratar a esa persona aumenta. De hecho, al observar las respuestas cualitativas de este estudio, una parte de los participantes muestran actitudes favorables para perdonar. Consideran que el que la persona haya admitido su error, haya sido sincero y haya admitido las consecuencias de su actuación, le convierten en una persona que aprende de sus errores y por lo tanto, se merece una nueva oportunidad laboral.

Según algunos autores, la recuperación de la confianza permite el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades de los trabajadores (Kramer et al., 2010). De hecho, como ya sabemos la confianza posee un papel muy importante en el ámbito organizacional permitiendo el desarrollo de actitudes favorables en el trabajo, el compromiso y la efectividad de los trabajadores (Kim et al., 2004). Incluso, autores como Levine y Schweitzer (2015) han comprobado cómo la pérdida de la confianza en todos los niveles de las organizaciones puede provocar efectos en el funcionamiento

global de una empresa. Por consiguiente, invertir esfuerzos en restaurar la confianza mediante disculpas eficaces debería convertirse en una práctica deseable en todas las organizaciones ya que puede garantizar que las condiciones en las que trabajadores desarrollan su labor mejoren, logrando que el rendimiento de los mismos sea excelente, y en general, que las empresas alcancen resultados muy satisfactorios.

Limitaciones y futuras investigaciones

A pesar de que la muestra es equivalente en sexos, posee todos los niveles educativos y gran experiencia en el sector laboral, la representatividad de la muestra podría mejorarse. La muestra utilizada es bastante homogénea, ya que, en su mayoría eran participantes adultos con gran experiencia laboral y con puesto de trabajo similares en funcionalidad. De modo que podría aplicarse el cuestionario a un mayor número de participantes e incluso aplicarse a poblaciones geográficas diferentes fuera de la Comunidad de Madrid. El poder replicar el estudio en otras poblaciones geográficas y culturales diferentes garantizaría una mayor variabilidad en las respuestas y un reflejo más fiel de la realidad.

Referente a la investigación, se podría incluir en el experimento un grupo control para evitar problemas metodológicos como la mejora de la confianza por placebo o por otras variables enmascaradas. La presencia de un grupo control nos permitiría garantizar con mayor éxito que la recuperación en la confianza se debe únicamente a la disculpa eficaz dada. Así mismo, en relación a los instrumentos de investigación, aunque los resultados muestren niveles muy buenos de fiabilidad, se podría hablar de algunas mejoras para futuros estudios. Por ejemplo, respecto a la presentación del escenario. Quizás el utilizar otras técnicas como la simulación, el recuerdo de situaciones en las que le hayan mentido o usar herramientas visuales podría ayudar a los participantes a comprometerse e identificarse mejor, obteniéndose respuestas y emociones más sinceras contratadas en el momento.

Los datos obtenidos con la investigación permiten señalar que una disculpa supone una estrategia efectiva para recuperar la confianza de las personas una vez perdida. Sin embargo, a pesar de que existe mejoras en la confianza no se logra una recuperación total de la confianza. Por lo que, en futuras investigaciones podría ser interesante estudiar qué factores, además de las disculpas pueden ayudar a recuperar un mayor nivel de confianza en personas que han detectado una mentira.

Por otro lado, éste estudio analiza la recuperación de la confianza inmediatamente después de recibir una mentira. Así pues, la temporalidad o tiempo transcurrido desde la detección de la mentira puede ser otro elemento a abordar en futuras investigaciones. Igualmente, la relación entre las personas implicadas en la mentira puede ser un factor importante. En el escenario de este trabajo la víctima y el transgresor apenas habían tenido interacciones antes, tratándose de una relación de poca duración, lo cual, hace que pensemos sí podría haber diferencias en la recuperación de la confianza en función del tiempo de relación entre las personas implicadas. A pesar de que existe indicios que muestran que es más fácil la recuperación de la confianza en relaciones de larga duración por la motivación a reconciliar la amistad entre las personas (Finkel et al., 2002 citado en kim et al., 2006), todavía no existe investigación suficiente al respecto.

Las diferencias culturales también pueden ser aspectos transcendentales para la recuperación de la confianza. Autores como Kim et al. (2004) explicaron que puede haber países más comprensivos con cierto tipo de mentiras que otros, de modo que investigar las diferencias en la recuperación de la confianza tras una mentira en culturas diferentes podría suponer otra línea de investigación.

Finalmente, y en la medida en que la disculpa posee un efecto importante en relación con la confianza, sería igualmente interesante realizar un estudio longitudinal que permitiese comprobar que las mejoras en la recuperación de la confianza perduran en el tiempo y, tienen efectos sobre otras conductas y sobre las relaciones entre las personas implicadas en una relación.

5. Referencias bibliográficas

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 88(5), 736-748.
- Fraser, W. (2010). *Trust and repair: An exploration of how work groups repair a violation of trust*. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kim, P. H., Cooper, C. D., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2013). Repairing trust with individuals vs. groups. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 120(1), 1-14.
- Kim, P. H., Cooper, C. D., Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49-65.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Levine, E. E., y Schweitzer, M. E. (2015). Prosocial lies: When deception breeds trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 88-106.
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. J. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiation And Conflict Management Research*, 9(2), 177-196.

- Lizarazo, S. & Sánchez, F. (2016). Efectos de la mentira en el contexto laboral: pérdida de confianza y experiencia emocional negativa. *Revista Colombiana de Psicología*, 25(2), 251-264 doi: 10.15446/rcp.v25n2.50717
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 56(2), 219-227.
- Sánchez, F., Suárez, T., & Caballero González, A. (2011). Mentiras en el entorno laboral: Efectos sobre la confianza y el clima relacional y afectivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 191.
- Schlenker, B.R., Pontari, B.A., & Christopher, A.N. (2001). Excuses and character: Personal and social implications of excuses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 15–32.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy Of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 1-19.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2), 165-187.
- Wan, L. (2016). Tactics to Restore Damaged Customer Relationship after Negative Events. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(6), 132-137.

6. Anexo



Estudio sobre relaciones en el contexto laboral

Requerimos su colaboración para una investigación sobre las relaciones en el contexto laboral. Lea atentamente la información que le presentamos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Toda la información que nos aporte será confidencial. Nos interesa su opinión y valoración sincera y personal.

Doy mi conformidad para participar en este estudio de investigación, hasta que decida lo contrario, sabiendo que la información que aporte va a ser tratada de manera confidencial y analizada de forma agregada.

Conforme, Fecha:

Muchas gracias por su colaboración.

Imagine que **usted** es el/la gerente de *Accounting Asociados* y tiene que contratar y posteriormente supervisar a un nuevo gestor de impuestos. El director de recursos humanos ha estado entrevistando a posibles candidatos para cubrir el puesto y ha tomado algunas notas sobre cada uno ellos. **Usted** está revisando ahora mismo esas notas.

En relación a la entrevista con uno de los candidatos, el director de RRHH explicaba en sus notas que había contactado con una de las personas que este candidato había aportado como referencia de un empleo anterior. Esta persona le contó al director de RRHH que el candidato había cometido una infracción: presentó una declaración de impuestos en la que calculó mal los impuestos que tenía que pagar un cliente (subestimó los ingresos por ganancias de capital del cliente). Se dijo que **el candidato había mentido**, porque había presentado tal declaración de impuestos a sabiendas de que era incorrecta.

En relación con el candidato, valore los siguientes aspectos, utilizando las escalas que se presentan y **marque una X**:

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Es muy capaz de realizar su trabajo					
Tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que necesita ser hecho					
Confiaría en sus habilidades					
Me gustan los valores del candidato					
Unos principios y valores sólidos parecen guiar su conducta					
Confiaría en la integridad personal del candidato					

Señale qué emoción/es le provoca la actuación del candidato:

	Nada				Mucho
	1	2	3	4	5
Tensión					
Alegría					
Ira					
Placer					
Decepción					
Optimismo					
Enfado					
Tranquilidad					
Rabia					

Relajado					
Tristeza					
Otra:					

Señale su confianza en el candidato (Rodea la opción): nada (1) poca (2) algo (3) bastante (4) mucha (5)

¿Con qué probabilidad contrataría al candidato? (Rodea la opción)

Definitivamente no (1) Probablemente no (2) Indeciso (3) Probablemente si (4) Definitivamente si (5)

Por favor, ordene los siguientes números de menor a mayor: 57 127 6 48 2 149 35 91

Usted como gerente de *Accounting Asociados* sigue leyendo las notas del director de recursos humanos sobre la entrevista al candidato y ve que finalmente el director había contrastado con el candidato la información que le dio la persona de referencia. El candidato admitió la infracción y le dijo al director lo siguiente:

“Cometí el error porque tenía poco tiempo y sabía que el plazo para presentar la declaración de impuestos se terminaba. Pensé que el error no sería detectado, así que seguí adelante y presenté la documentación. Estaba equivocado en lo que hice y acepté la responsabilidad de mis acciones. Intenté reparar el daño producido al cliente y me ofrecí para enviar de nuevo la declaración de impuestos y realizar todas las gestiones necesarias para resolver el problema ocasionado”.

Considera que la declaración del candidato: (Marque una X)

	Nada (1)	Un poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
¿Sería efectiva para manejar la situación (responder al director)?					
¿Sería creíble?					
¿Sería adecuada?					

Señale su confianza en el candidato (Rodea la opción): nada (1) poca (2) algo (3) bastante (4) mucha (5)

¿Con qué probabilidad contrataría al candidato? (Rodea la opción)

Definitivamente no (1) Probablemente no (2) Indeciso (3) Probablemente si (4) Definitivamente si (5)

¿Quiere añadir algo más para explicar su disposición a contratarlo?

.....

Por favor, defina que es para usted la confianza

.....

<p>Por favor, conteste también a estas preguntas:</p> <p>Hombre Mujer</p> <p>Edad:.....</p> <p>Nivel más alto de estudios que tiene: (1)Estudios primario; (2)ESO, COU; (3)FP o Bachillerato, (4)Graduado/Licenciado en: (7) Máster en:</p> <p>Experiencia laboral: Años..... Meses..... Último puesto de trabajo ejercido:</p>
--