

Evolución de la confianza en el sector del automóvil

Irene Martín Rubio¹, Carmen Peligros Espada²

¹ Dpto. de Ingeniería de Organización, Admón. de Emp. y Estadística – Universidad Politécnica de Madrid. EUIT Industrial, Ronda de Valencia, 3 280012 Madrid irene.mrubio@upm.es

² Universidad Europea de Madrid. Mariacarmen.peligros@uem.es

Abstract

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. Para ello, utilizamos el modelo de Lewicki y Bunker(1996), debido a que es el que más ampliamente se utiliza en la literatura para describir el concepto de confianza en la sociedad del conocimiento.

Keywords: Automotive Industry, Trust, Suppliers

1. Introducción: Importancia de la confianza en el sector del Automóvil

El estudio de la confianza ligado a la toma de decisiones que implica la relación entre las empresas no es en absoluto exclusivo de la industria del automóvil, aunque en ella se haya desarrollado de manera muy especial. Conseguir actuar bajo una actitud definida por la virtud de la confianza y no por las fuerzas del mercado es la clave para conseguir la responsabilidad y autoestima de los trabajadores y de la propia empresa; así como alejarse de una actitud de control, que aunque en primer lugar supone un riesgo, a la larga da frutos muy deseables. En el proceso de toma de decisiones de una empresa, la confianza es un elemento fundamental.

La investigación en este ámbito resulta relevante como consecuencia de que tan solo se pueden alcanzar plenamente los beneficios de la relación de Lean Manufacturing -véase: incremento de la calidad de producción, reducción del precio, reducción de los costes de producción y de transacción, acortamiento del periodo de maduración del producto e incremento del nivel de flexibilidad productiva - en un entorno de plena confianza que debe encontrarse basado en un comportamiento ético de los participantes.

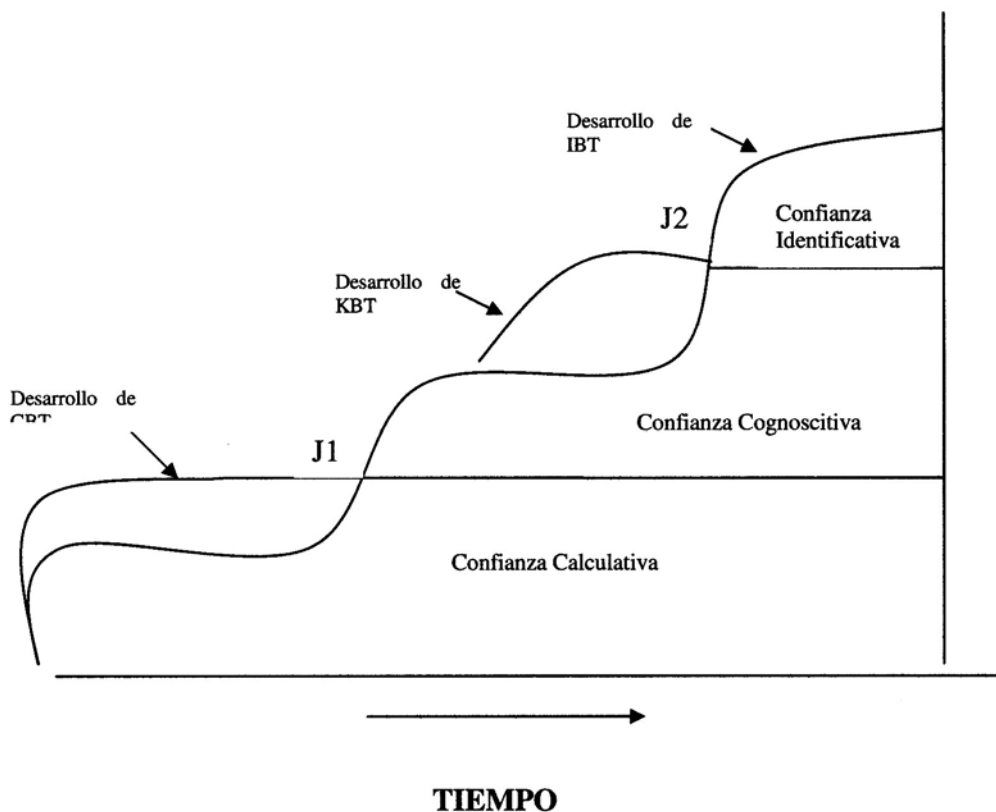
Contrastaremos que la relación que vincula a los fabricantes de automóviles con su red de proveedores se encuentra en el estadio de confianza cognoscitiva, sin haber llegado aún de forma homogénea a la etapa de identificación.

2. Análisis del concepto de confianza

Boon y Holmes (1991), Shapiro et al. (1992) y Lewicki y Bunker (1996) argumentan que la confianza es dinámica 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” (1996:118). Según esto, la confianza cambia con el paso del tiempo, a medida que los individuos se empiezan a sentir más a gusto con los otros y se desarrolla de manera creciente una mayor conciencia de la integridad y la competencia de los demás.

Basados en este argumento, Lewicki y Bunker (1996) sugieren tres tipos de confianza, correspondiente cada una de ellas a un estadio diferente de la relación:

1. Confianza calculativa (basada en el incentivo).
2. Confianza cognoscitiva (basada en el conocimiento).
3. Confianza Identificativa (basada en la identificación).



J1: Punto donde CBT (Calculus Based Trust) pasa a KBT (Knowledge Based Trust) J2: Punto donde KBT (Knowledge Based Trust) pasa a IBT (Identification Based Trust)

Figura 1. Los estados de desarrollo de la Confianza (Adaptado de Lewicki y Bunker, 1996)

La figura 1 representa el modelo de tipos de confianza 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. Los tres tipos están interrelacionados, de forma que conseguida la confianza de primer nivel se desarrolla la confianza del próximo nivel.

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 y preservar la relación o del temor a las represalias y castigos 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 respeto del negocio o reputación.

En el ámbito del automóvil la reputación se considera un activo importantísimo capaz de generar nuevos clientes. Este es el caso de VASCOR -Value Added Service Corporation, Georgetown, Ky- que comenzó trasladando piezas y componentes del automóvil de un sitio a otro de manera eficiente y su reputación de proveer servicios de calidad a lo largo de los años le llevó a gestionar también container transoceánicos desde Japón a Estados Unidos. A su vez, los diez años de éxito en el servicio a Toyota, empresa con unos requerimientos de calidad muy importantes, propiciaron que Chrysler optara por VASCOR debido a las posibilidades de ahorro de dinero producidas 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 confianza cognoscitiva si: a/ la relación no necesita más que transacciones de negocio, b/ la interdependencia entre las partes está fuertemente limitada y regulada y c/ las partes tienen ya bastante información conseguida sobre el otro siendo innecesario para reuniones posteriores una mayor información ó d/ se ha producido una o más 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 creer que va

a ver 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 cada uno puede efectivamente actuar en nombre del otro. En este caso, la otra parte puede confiar que su interés será completamente protegido sin necesidad de establecer una continua vigilancia. Los procesos de identificación de las diferentes partes de una relación se producen cuando comparten 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.

La justicia es un aspecto importante en el área de la identificación ética con los diferentes socios en la relación logística. La justicia se basa en la percepción ética que ocurre en la relación de intercambio y enfatiza las percepciones sobre las obligaciones y derechos que hay con los otros. La teoría de la justicia organizacional nos provee de una estructura que nos permite explorar y comprender los sentimientos de confianza y desconfianza en los otros. Las percepciones de justicia están basadas en comparaciones con otros y dependen de las percepciones no solo de justicia, sino también en los procedimientos y valores usados para la toma de decisiones (Saunders y Thornhill, 2003).

Aunque este modelo de confianza es popular en la literatura sobre organización tradicional, 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 sector del 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.

La gran ventaja que aporta el modelo de Lewicki y Bunker es mostrarnos cómo se favorece generar y compartir conocimiento al considerar los mecanismos y los valores culturales que favorecen el intercambio del conocimiento, sobre todo tácito.

3. Evolución de la confianza en el sector del Automóvil

Prácticamente todas las empresas del sector de automoción, fabricantes de automóviles y fabricantes 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 y las relaciones que establecen los proveedores de primer nivel con sus proveedores de segundo nivel. 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 proveedores. Utilizando la terminología propia de la industria del automóvil Dyer, Sung y Chu (1998, pág.58) 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** -modelo de socios- 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, entre otras acepciones, por **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, p.16) 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.

La literatura científica que crítica al modelo **arm's length** es muy abundante. 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 la fase de **confianza calculativa**, 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 economías de escala, el establecimiento de un sistema **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 costes de transacción. En relación con los costes podemos señalar el acortamiento del margen, la reducción de precios, el riesgo de no contar con el proveedor adecuado, la obligación de establecer sistemas **Just In Time**. Por otro lado, también existe el riesgo de una posible degradación de puestos en el escalafón de proveedores seleccionados.

En la fase de **confianza cognoscitiva**, 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.

Al profundizar en el concepto de confianza, nos preguntamos si se ha entrado en la **confianza identificativa**. A pesar de la importancia que se asigna al comportamiento ético y a la comunicación fluida entre proveedores y fabricantes en la industria del automóvil, encontramos que este sector se ha encontrado salpicado de comportamientos ajenos a lo que consideraríamos aceptable. De hecho, a continuación vamos a exponer como 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 ha llegado hasta el punto de 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.

El sector de la automoción representa una referencia singular a la hora de considerar la implantación y desarrollo de políticas que tenga en cuenta los valores de los diferentes agentes que integran el sector. Actualmente, debido al importante impacto medioambiental de la industria automovilística y de sus productos, es en el respeto al entorno ecológico donde los fabricantes de automóviles y sus proveedores pueden resultar decisivos.

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. 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 por todos las partes interesadas.

El principio inspirador del **Lean Manufacturing** es 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).

En este apartado hemos visto como alcanzar esta última fase es difícil debido a los continuos abusos por parte de la empresa cliente. Lo que facilita la creación de valores comunes es la atención al cliente con los nuevos valores de responsabilidad corporativa.

4. Conclusiones

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 los comportamientos éticos que han tenido lugar en el sector del automóvil a partir de los años 70.

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.

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 comprobado 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 - en algunas ocasiones - 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.

Tal y como señala Sako el matrimonio entre las teorías de los costes de transacción y una 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 a eliminar. 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 activamente.

Referencias

Boon, SD & 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.

Davenport, T.H.; Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press.

Dyer, J.H.; Dong Sung C.; Wujin C. (1998), "Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management", California Management Review, Vol. 40, nº 2. Winter, pág. 57-76.

Helper, S. (1991): "How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers"?, Sloan Management Review, Summer, Cambridge, Massachusetts, pag. 15-28.

Helper, S., MacDuffie, J.P. y Sabel C. (2000): "Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge Controlling Opportunism", Industrial and Corporate Change, Vol. 9 núm 3. September, Oxford University Press, Oxford, pag. 443-447.

Lewicki, R.J. and 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.

Montes, S.; 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.

Morgan, R. M.; Hunt S.D. (1994) "The Commitment-Trust: Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Nieto, P. (2005) "La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector del Automóvil: Situación general y algunos casos ilustrativos". AECA, 5 de octubre, Madrid.

Nonaka, I. (1991) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science*, 5, 14-37 .

Panteli, N.; Sockalingam, S. (2005) "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing" *Decision Support Systems*, Vol. 230 no. 4, pg. 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.

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*, Vo.. 234 no. 8 pp. 739-852.

Rialp, J.; 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.; Camerer, C. (1998) "Not so Different After All: A Cross-Disciplinary view of Trust". *Academy of Management Review*, 23 pp. 393-404 .

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, págs. 387-417.

Shapiro, D, Sheppard, BH & Cheraskin, L (1992), *Business on a handshake*, *Negotiation Journal*, 8,4,365-377.

Svensson, G. and Wood, G. (2003), "The Dynamics of Business Ethics: a Function of Time and Culture - Cases and Models", *Management Decisión*, 41/4, pag. 350-361.

Sunders, M. N.K; Thornhill, A. (2003) "Organizational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration". *Personnel Review*, 32, 360-375.

Witt Clyde E. (2007): "When the Cost of Failure is High", *Material Handling Management*, Vol.62, Iss. 10 October, Cleveland, pg. 28-33.