



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

Influencia de la Confianza Cognitiva y Afectiva entre Comprador y Proveedor en las Negociaciones en sus Etapas Temprana y Madura

Que presenta:

Carmen Julieta Trujillo Nieto

Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios

Director de tesis:

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega

San Luis Potosí, S.L.P.
Diciembre de 2015



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

Influencia de la Confianza Cognitiva y Afectiva entre Comprador y Proveedor en las Negociaciones en sus Etapas Temprana y Madura

Que presenta:

Carmen Julieta Trujillo Nieto

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración con Énfasis en Negocios

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega
Directora

Dra. Patricia Hernández García
Asesora

M.A. Élfego Ramírez Flores
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Diciembre 2015



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México

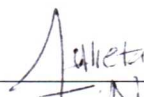


La que suscribe Carmen Julieta Trujillo Nieto, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Influencia de la Confianza Cognitiva y Afectiva entre Comprador y Proveedor en las Negociaciones en sus Etapas Temprana y Madura”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 11 de Diciembre de 2015

Atentamente


Carmen Julieta Trujillo Nieto



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“Influencia de la Confianza Cognitiva y Afectiva entre Comprador y Proveedor en las Negociaciones en sus Etapas Temprana y Madura”** se realizó entre Junio de 2015 y Diciembre de 2015, bajo la dirección de la Dra. María del Consuelo Ávila Ortega.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándonos a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Carmen Julieta Trujillo Nieto

Dedicatoria:

En memoria de Romeo Trujillo Fernández, cada que realizo algo difícil recuerdo

sentirme “Viva”.

A María del Carmen Nieto Navarro y a mis hermanos Romeo, Claudia, Mauricio,

Ernesto y Josefa ya que el tenerlos presentes en mi vida es un gran motivador.

A mi esposo Victor Manuel Mendoza Govea por el tiempo robado para lograr cerrar

este ciclo.

Agradecimientos:

Un especial agradecimiento a la Dra. María del Consuelo Ávila Ortega por su paciencia y dirección en esta investigación guiándome hacia dónde y con quién ir.

A mis asesores M.A. Élfego Ramírez Flores por compartir sus conocimientos pacientemente y Dra. Patricia Hernández García por sus valiosos comentarios y aportaciones para lograr hacer este proyecto de mayor calidad.

Dra. Azucena Del Carmen Martínez Rodríguez y Dra. María del Pilar Pastor Pérez por su apoyo en revisar y contestar mis dudas en el aula lo cual fue de gran ayuda para arrancar este proyecto.

M.A. Victor Tovar Cuevas por su apoyo con información de las bases de datos del Sistema de Bibliotecas.

Resumen

En el entorno actual de negocios de manufactura es necesario trabajar con proveedores, las empresas dependen de ellos para subsistir, ya que ninguna compañía es capaz de fabricarlo todo, por lo cual es importante para las organizaciones crear relaciones a largo plazo.

Esta investigación tiene como objetivo de estudio analizar los dos tipos de confianza: cognitiva y afectiva, y su desarrollo en diferentes etapas del ciclo de una relación de negocios entre comprador-proveedor, y su asociación con los mediadores que son: el compromiso y el enlace.

La investigación, se realizó en una empresa de la ciudad de San Luis Potosí del sector eléctrico, en el área de compras, la cual consiste en aplicar un instrumento ya probado que tiene la finalidad de evaluar el comportamiento de los cinco elementos de la confianza (tres cognitivos y dos afectivos) para obtener su asociación con los mediadores (compromiso y enlace) en dos fases diferentes del ciclo de la relación y su influencia en el desempeño de la misma.

Los resultados obtenidos de esta investigación, los cuales fueron corroborados con información de investigaciones previas, pueden ser de ayuda para la implementación de estrategias en los negocios, a fin de que ayuden a la mejora en la eficiencia de las relaciones a largo plazo entre diferentes organizaciones, al detectar qué factores son los que influyen y qué áreas de oportunidad existen.

Contenido

Resumen.....	vii
Contenido.....	viii
Contenido de tablas.....	xii
Contenido de figuras.....	xiii
Capítulo 1 Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Preguntas de Investigación.....	5
1.4. Objetivos.....	6
1.5. Justificación.....	7
1.6. Delimitación del Estudio	8
1.7. Hipótesis.....	8
Capítulo 2 Marco Teórico	10
2.1. Administración de Negocios	11
2.2. Recursos Humanos	14
2.3. Administración de Compras	17
2.3.1. Retos de la administración de compras.....	20
2.4. Negociación Entre Compañías	21

2.4.1.	Concepto de negociación.	21
2.4.2.	Factores externos de las negociaciones.	22
2.4.3.	Factores internos de las negociaciones.....	24
2.4.4.	Diferentes relaciones entre cliente – proveedor.	25
2.4.5.	Negociaciones con diferentes culturas.	26
2.4.6.	Personas en las negociaciones.....	28
2.5.	Confianza en las Negociaciones	31
2.5.1.	Definición de confianza.	31
2.5.2.	Tipos de confianza.	32
2.5.3.	Elementos de la confianza.....	32
2.5.4.	Mediadores de confianza: compromiso y enlace.	34
2.5.5.	Ciclo de una relación.....	36
2.5.6.	Relaciones a largo plazo.....	37
2.5.7.	Modelo estructural de confianza.	38
2.5.8.	Confianza en los negocios.....	39
Capítulo 3	Metodología	41
3.1.	Enfoque de investigación o metodología.....	43
3.2.	Población	43
3.3.	Diseño de la investigación.....	44
3.4.	Instrumento de recolección de información	44

3.4.1.	Aplicación de la encuesta.....	46
3.4.2.	Escala de medición.....	47
3.5.	Diseño de la Base de Datos	48
3.6.	Plan de Análisis de Datos	49
3.6.1.	Transformación de variables.	50
3.6.2.	Análisis de confiabilidad.....	51
3.6.3.	Cálculo de confiabilidad.....	52
3.6.4.	Diagnóstico entre una relación de confianza temprana y una madura.	53
3.6.5.	Diagnóstico con diferentes pruebas.....	53
3.6.6.	Procedimientos de correlaciones.....	54
3.6.6.1	Correlaciones de Pearson y Spearman	55
3.6.7.	T de Student.	57
3.6.8.	Prueba no paramétrica (Wilcoxon).	57
3.6.9.	Simulación de muestreo Bootstrapping.	58
Capítulo 4	Análisis y discusión de resultados.....	59
4.1.	Resultados de la Información Demográfica	60
4.2.	Análisis Sintético de las Preguntas con Medias	62
4.3.	Análisis de Correlaciones de los Elementos, T de Student y Wilcoxon	63
4.4.	Análisis del modelo indirecto estructural con correlaciones	66
4.5.	Comparativo con otro caso de estudio.....	69

Capítulo 5 Conclusiones	71
Referencias	77
Apéndice	86
Apéndice A. Escenarios	86
Apéndice B. Instrumento de investigación.....	87
Apéndice C. Cálculo de confiabilidad con Alfa de Cronbach	88
Apéndice D. Cálculo de medias por pregunta y por constructo	89

Contenido de tablas

Tabla 1. Elementos de la confianza.....	34
Tabla 2. Estadística de fiabilidad. Cuestionario total.....	52
Tabla 3. Nivel educativo.....	60
Tabla 4. Años en la empresa.....	61
Tabla 5. Años de experiencia.....	62
Tabla 6. Media por constructo y promedios.....	63
Tabla 7. Correlaciones Spearman y Pearson entre la fase temprana y madura de una relación.....	65
Tabla 8. Distribución T de Student.....	65
Tabla 9. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.....	66
Tabla 10. Modelo indirecto estructural. Medida de los efectos de la variable independiente en la variable dependiente.....	68
Tabla 11. Diferencias en las poblaciones estudiadas.....	70
Tabla 12. Cambios en modelo indirecto estructural.....	74

Contenido de figuras

Figura 1. Modelos alternativos.....	38
Figura 2. Modelo indirecto estructural.....	50
Figura 3. Comparativo por elemento.....	63
Figura 4. Comparación de Australia con México.....	75

Capítulo 1 Introducción

En los últimos años han ocurrido diversos sucesos importantes en el mundo los cuales han influido en que las interacciones entre diferentes países sean actualmente comunes; Lenders, Fearon, Flynn & Johnson (2002) citan algunos de ellos como por ejemplo: la creación de la Unión Europea y el uso del Euro como moneda, la desintegración de la Unión de República Socialistas Soviéticas (URSS), la abolición de la política racial en Sudáfrica, todo esto ha creado oportunidades para la economía a partir de la década de los ochenta. Adicionalmente, es importante notar el gran crecimiento y desarrollo que ha habido en los últimos 50 años respecto a la tecnología aplicada a transporte y comunicaciones, como por ejemplo el internet, que ha ocasionado una acelerada tendencia hacia las compras globales, haciendo más fácil la selección de productos y proveedores, además de reducir los problemas de comunicación.

En el caso de México, Rodil & López (2011) explican la repercusión que ha tenido el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá que entró en función en 1994, y como la forma de llevar los negocios entre países cambió por la reducción de los aranceles entre los productos que cruzan frontera entre los tres miembros integrantes. Lo que ha permitido que se estimule la exportación e importación de productos entre México, Estados Unidos y Canadá (Williams, 2004).

En el tema de negocios entre compañías Zamith & Mariotto (2013) explican el comportamiento cooperativo entre compradores - proveedores, y cómo esto ayuda a desarrollar una mayor efectividad en la relación, ya que este comportamiento es un

indicador de la relación por sí misma; y estos autores afirman que la confianza es el ingrediente principal para lograrlo.

Este documento tiene la finalidad de analizar los elementos de los diferentes tipos de confianza en la relación entre comprador y proveedor a través de dos subdivisiones que son: confianza afectiva y confianza cognitiva; en la fase temprana (menos de doce meses) y la fase madura (más de doce meses) en los negocios, así como los mediadores que son el compromiso y el enlace, para analizar cómo repercute esto en el desempeño de una relación entre ambas partes, para poder realizar este estudio se tomó el caso de una empresa del sector eléctrico ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, la cual en el momento en que se llevó a cabo la investigación, contaba con personal de reciente incorporación en la compañía, debido a que había tenido crecimiento en los años anteriores, por lo que adicionalmente trabajaba con una cantidad importante de proveedores de reciente contratación, lo cual mostró relaciones entre compradores y proveedores originales, los cuales ya tenían un tiempo considerable, y también relaciones recién creadas. Se realizó el análisis con la finalidad de responder a las preguntas de esta investigación y llegar a tener una perspectiva sobre este fenómeno.

1.1. Antecedentes

“La globalización es un hecho y un proceso” (Lodge, 1996; citado en Ávila, 1998, p. 22). Es un hecho, explica el autor, porque causa que los habitantes del mundo estén interconectados, es decir, que sean dependientes unos de otros, lo anterior es medido en función de los flujos de comercio e inversión en mundo, así como por el continuo cambio de los ecosistemas. La globalización es un proceso tecnológico y humano, ya que los nuevos sistemas de comunicación e información global crean lazos entre los agentes

involucrados. Esta globalización, está impulsada por una mayor explotación de las necesidades humanas con la finalidad de ofrecer mejores artículos de consumo, con mayor variedad, mejores precios para satisfacer las ansias de poder y dinero de una clase superior.

Conforme se vuelve más común la globalización y la consecuente integración económica, se deja campo libre a las grandes corporaciones internacionales, y ya que los hechos políticos y acontecimientos en el mundo como la transformación del comunismo en China, el abandono de las políticas proteccionistas en Latinoamérica, la expansión de las normas de comercio internacional, la propagación de acuerdos regionales, han fomentado cambios irreversibles en los canales de distribución e intercambio, comercio mundial y sistemas de producción los cuales han requerido mayor atención a los vínculos externos de las empresas, en especial al manejo de sus proveedores (Wang, Tian & Hu, 2005 citado en Ruiz, Ablanedo & Ayala, 2012). Esta globalización ha ido en aumento, ya que ningún país puede ser autosuficiente completamente (de la Garza, Guzmán, & Hernández, 2009).

La utilización y dependencia de los proveedores es una necesidad de las organizaciones productivas, ya que ninguna empresa productiva posee la tecnología, ni la capacidad suficiente para producirlo todo, aunque una empresa tuviera la capacidad de producirlo todo, el usar proveedores permite a las compañías centrarse en sus competencias para convertirlas en una ventaja competitiva, sin embargo el depender de proveedores tiene sus riesgos y sus incumplimientos pueden resultar en grandes pérdidas (Constantino & Pellegrino, 2010, citado en Ruiz et al., 2012).

En este mundo cada vez más globalizado, tenemos que tratar con proveedores que tienen diferentes culturas y pensamiento, el reto es encontrar cómo lograr el objetivo que tenemos en común que es hacer negocios; cada vez que dos personas interactúan o hacen negocios, los diferentes puntos de vista que se debe trabajar en reconciliarlos (Karras, 1996). Las relaciones entre compradores y proveedores que se logren crear, son la base de cualquier negocio; sin ellas ninguna compañía sería capaz de operar (Axfjord, Johnsson, & Kaikkonen, 2014).

Para lograr esto, se necesita crear un nivel de confianza interpersonal y organizacional a fin de ser capaces de manejar la variedad de relaciones de intercambio, aunado a la complejidad e incertidumbre en el mercado de los negocios, ya que como explica Concha & Solikova (2000), la confianza se ha convertido en un activo altamente deseable. Axfjord et al. (2014) exponen que la confianza es fundamental para trabajar de negocio a negocio, ya que éstos con el paso del tiempo llegan a crear interdependencia entre ellos, y si alguno llega a fallar, afecta al otro (Guillen, Lleó & Marco, 2011). Por ejemplo si un proveedor no entrega el material en el tiempo indicado ocasionará grandes problemas a su cliente, por otro lado, si un cliente no hace el pago al proveedor en los términos pactados, éste último puede tener un desbalance en su flujo de efectivo.

1.2. Planteamiento del Problema

En el tema de negociación y surtimiento entre empresas siempre interviene el factor social, compuesto de conductas, tradiciones, ideologías y una mezcla de culturas que forman un mundo cada vez más globalizado. Las negociaciones entre empresas siempre son realizadas por personas que las representan; Rojas, Zuluaga & Ochoa (2011) explican que las relaciones exigen confianza en sus interacciones, cuando esta no se da, de la

Fuente (2007) opina que las relaciones no serán duraderas, además, el no tener confianza también ocasiona que no haya una buena comunicación, lo que promueve la resistencia al cambio (Yacuzzi, 2012).

La compañía bajo estudio tuvo un importante crecimiento en los últimos años, la variedad de productos que fabricaba se ampliaron al apostar por dos unidades de negocio diferentes, lo que dio lugar a que la cantidad y variedad de proveedores se incrementara al igual que su personal dedicado a compras, y por eso cuando se realizó este estudio, muchas relaciones entre comprador - proveedor llevaban poco tiempo, a diferencia de otras relaciones donde se trabajaba con los proveedores y compradores originales que ya tenían trabajando tiempo considerable, por lo que eran relaciones de trabajo ya maduras.

Algunas veces se tenían complicaciones al tratar de forma adecuada las relaciones tempranas, debido a que aún no se habían logrado crear las pautas que regían los negocios de forma apropiada, lo que ocasionaba que en algunas ocasiones hubiera problemas entre el comprador y proveedor llegando a repercutir en faltas de materiales para la fabricación de productos finales. También era necesario continuar con el mantenimiento de las relaciones maduras, las cuales se llegaban a descuidar por dar prioridad a las relaciones con las que no se tiene experiencia.

1.3. Preguntas de Investigación

P1. ¿Hay diferencia en la confianza cognitiva en una relación madura que en una temprana?

P2. ¿Hay diferencia en la confianza afectiva en una relación madura que en una temprana?

P3. ¿Cómo es la asociación entre el compromiso y la confianza de competencia?

- P4. ¿Cómo es la asociación entre el compromiso y la confianza contractual?
- P5. ¿Cómo es la asociación entre el compromiso y la buena voluntad?
- P6. ¿Cómo es la asociación entre el enlace y la confianza relacional?
- P7. ¿Cómo es la asociación entre el enlace y la confianza intuitiva?
- P8. ¿Hay diferencia en la asociación del compromiso con el desempeño de una relación en una relación madura y en una relación temprana?
- P9. ¿Hay diferencia en la asociación del enlace con el desempeño de una relación en una relación madura y en una relación temprana?

1.4. Objetivos

Analizar los elementos de la confianza cognitiva y afectiva entre comprador - proveedor en su fase temprana y madura del ciclo de una relación, así como sus asociaciones con los mediadores de la confianza que son compromiso y enlace.

Objetivos específicos:

- O1. Comparar el impacto de la confianza cognitiva en una relación madura y una relación temprana.
- O2. Comparar el impacto de la confianza afectiva en una relación madura y en una relación temprana.
- O3. Analizar el efecto de la confianza de competencia en asociación con el compromiso en diferentes etapas del ciclo de la relación.
- O4. Analizar el efecto de la confianza contractual en asociación con el compromiso en diferentes etapas del ciclo de la relación.
- O5. Analizar el efecto de la confianza de buena voluntad en asociación con el compromiso en diferentes etapas del ciclo de la relación.

O6. Analizar el efecto de la confianza relacional en asociación con el enlace en diferentes etapas del ciclo de la relación.

O7. Analizar el efecto de la confianza intuitiva en asociación con el enlace en diferentes etapas del ciclo de la relación.

O8. Comparar el impacto del compromiso en asociación con el desempeño de la relación en una fase madura y en una temprana.

O9. Comparar el impacto del enlace en asociación con el desempeño de la relación en una fase madura y en una temprana.

1.5. Justificación

En el entorno actual, las compañías tienen proveedores y dependen de ellos, ya que el no contar con los insumos necesarios provoca grandes pérdidas. El área de compras es la parte de las compañías encargada de adquirir a través de los proveedores los insumos necesarios; con mayor frecuencia estamos viendo cambios en las relaciones entre compradores y vendedores, como ejemplo de esto Ganesan (1994) menciona a las compañías como General Motors, Xerox, Black & Decker, entre otros, han buscado proveedores que los ayuden a tener una posición competitiva, misma que se logra con buena mercadotecnia, servicio al cliente y eficientes sistemas de distribución.

Muchas compañías pasan por alto, que la ventaja competitiva puede ser creada a través de relaciones a largo plazo con sus proveedores, ya que como explica Jonsson & Zineldin (2003), el tener relaciones a largo plazo es más económico debido a que las transacciones de negociación se vuelvan rutinarias, lo que ayuda a que éstas puedan ser mejoradas e incluso realizadas de forma automática, como lo expone Concha & Solikova (2000) la confianza es un factor muy importante para las relaciones a largo plazo.

Por lo que Blanco (2013) defiende la importancia de que cuando la cooperación y la confianza entre fabricantes y proveedores está bien implementada, crea vínculos sólidos que levantan barreras de entrada contra posibles competidores, producen ventajas competitivas con la finalidad de reducir los costos totales de producción y servicios.

Debido a lo anterior es importante conocer el impacto para el desempeño de una relación, de la confianza en los diferentes ciclos de una relación. Dowell, Morrison, & Hefferman (2014), proponen en su estudio la división en confianza cognitiva y confianza afectiva, que a su vez subdividen en elementos que en correlación los mediadores de la confianza compromiso y enlace, podemos llegar a analizar su influencia en el desempeño de una relación.

1.6. Delimitación del Estudio

Este estudio se realizó en una empresa transnacional del sector eléctrico dedicada a la producción, la filial donde se trabajó está ubicada en la ciudad de San Luis Potosí con aproximadamente 650 empleados, de los cuales el 55% son empleados de confianza y el resto personal sindicalizado. Debido a que el objetivo de este estudio fue analizar los elementos de la confianza cognitiva y afectiva entre comprador - proveedor en su fase temprana y madura del ciclo de una relación, así como sus asociaciones con los mediadores de la confianza, compromiso y enlace, el estudio fue realizado en el área de compras de esta compañía.

1.7. Hipótesis

H1. La confianza cognitiva es mayor en la relación madura que en una temprana

H2. La confianza afectiva es mayor en la relación madura que en una temprana

H3. La confianza de competencia tiene una asociación positiva con el compromiso.

H4. Confianza de contractual o de integridad tiene una asociación positiva con el compromiso.

H5. Confianza de buena voluntad tiene una asociación positiva con el compromiso en una relación.

H6. La confianza relacional tiene una asociación positiva con el enlace en una relación.

H7. La confianza intuitiva tiene una asociación positiva con el enlace en una relación.

H8. El compromiso tiene una mayor asociación con el desempeño de una relación madura que una de una fase temprana.

H9. El enlace tiene una mayor asociación con el desempeño de una relación en una fase madura que en una temprana.

.

Capítulo 2 Marco Teórico

En este capítulo se expone la revisión realizada de la literatura y los estudios realizados sobre este tema, con la finalidad de recopilar información de diferentes fuentes, para sustentar teóricamente el estudio, de esta manera poder lograr los objetivos que Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (2014) explicó son: prevenir errores que en el pasado han cometido otros, recibir ideas de cómo realizar el estudio, hacer más amplio el horizonte de estudio, documentar la necesidad de realizar el estudio, reforzar o establecer las hipótesis ya con la información bien documentada, inspirar a nuevas investigaciones y obtener referencia para fundamentar los resultados de la investigación. Como Quezada (2010) afirma, toda investigación necesita conocer la teoría que explica el contexto en que el fenómeno a estudiar se desenvuelve.

Esta sección fue conformada por tres grandes bloques, el primero de ellos inició con el tema de administración, ya que el propósito de esta investigación forma parte de esta ciencia la cual es muy amplia, en donde se busca de forma muy breve exponer sus diferentes definiciones, actividades y principales funciones, con la finalidad de tener un panorama general de sus objetivos, continuando con enfoques de esta ciencia en los negocios, en recursos humanos, así como en compras, esto para lograr apreciar como la administración influye en diversas las actividades necesarias para el desarrollo de los negocios y las compañías en sus diferentes áreas, incluida el área de compras.

El segundo bloque trató sobre negociaciones entre compañías, su finalidad fue explicar de forma global los principales conceptos, así como los factores que intervienen para los diferentes tipos de negociaciones, entre sus objetivos principales tuvo el de exponer los aspectos generales que intervienen en las negociaciones, factores que las

influyen, y ser conscientes que éstas siempre son realizadas entre personas, así como la confianza que se llegue a generar entre los actores que intervienen en ellas, lo cual puede influir para el éxito o fracaso de una negociación.

Finalmente se cerró este capítulo con la confianza, donde se planteó su definición expuesta por diferentes fuentes, así como la explicación de la misma, las dos grandes divisiones de los tipos de confianza que son la cognitiva y la afectiva, los elementos que las conforman cada una de ellas, la influencia que tienen en las relaciones entre negocios, como los mediadores de la confianza que son el compromiso y el enlace influyen en el desempeño de una relación. Así como también se plantearon otros conceptos que influyen en las relaciones, su desempeño que son los ciclos de una relación y las relaciones a largo plazo.

2.1. Administración de Negocios

Diferentes autores han coincidido en la definición de la administración.

En 1996, Stoner, Freeman & Gilbert (1996) afirmaron que la administración es el proceso de planificar, organizar y controlar actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Para Koontz & Weihrich (2004), la administración es vista como el proceso de diseñar y mantener un entorno o ambiente en el que, los individuos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen los objetivos seleccionados. Sus funciones administrativas son cinco principalmente: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

También Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) definieron la administración como tareas, así como actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control.

La administración consiste en darle forma, de manera consistente a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen como objetivo alcanzar las metas. Estas personas son los llamados gerentes o administradores, son quienes sin importar el tamaño de la organización o si es formal o informal, tienen la misma responsabilidad básica: servir para que otros miembros de la organización a que establezcan, alcancen una serie de metas y objetivos (Stoner et al., 1996).

Con la globalización, la administración también se ha enfocado en el entorno internacional y sus operaciones, la cual se ha ocupado de las cuestiones administrativas relacionadas con el flujo de personas, bienes y dinero, con el propósito de tener una mejor administración en situaciones que implican el cruce de fronteras internacionales. El trabajar con empresas internacionales implica interactuar con empleados cuyas bases de educación y cultura son diferentes, así como sus sistemas de valores, además de lidiar con distintos factores legales, políticos y económicos. Es comprensible, que estos factores ambientales tengan una influencia sobre el tipo de administración y las funciones de las empresas (Koonz & Weihrich, 2004).

La administración se especializa en tratar las cuestiones referentes al tiempo, así como de las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Stoner et al. (1996), explican su concepción del tiempo y los elementos con los que cuenta:

1. La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.

2. La administración es reflejo de ella de cada época histórica en que se ha ejercido.
3. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

También los autores exponen sobre la importancia de las relaciones humanas que también están compuestas de varios elementos:

1. Los gerentes actúan mediante relaciones, donde una de las partes es influencia de otra.
2. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas.
3. Los gerentes trabajan con muchas relaciones al mismo tiempo.

La administración se ha aplicado desde hace mucho tiempo. Durante miles de años han existido personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar actividades como ejemplo tenemos, las pirámides de Egipto, la gran Muralla China, que fueron proyectos que emplearon miles de personas en la antigüedad, donde tuvo que haber alguien encargado de planear las actividades, de organizar a las personas, de organizar los materiales, de tener controles para garantizar que los planes se cumplieran (Robbins & Coulter, 2010).

También explicaron Robbins & Coulter (2010) que en la historia de la administración hubo dos hechos importantes. El primero fue de 1776, donde Adams Smith expuso las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener a partir de la división del trabajo (o especialización laboral). Esta especialización

laboral ha seguido siendo popular y como ejemplo de esto vemos las líneas de producción o las funciones de un equipo de cirugía en un hospital donde todos tienen actividades diferentes.

El segundo hecho fue la Revolución Industrial iniciada a finales del siglo XVIII, cuando el poder de las máquinas sustituyó la fuerza humana, lo que dio lugar a la creación de las grandes fábricas, donde surgió la necesidad de personas que previnieran la demanda, que se encargaran que los materiales estuvieran disponibles y en tiempo, alguien que asignara tareas.

2.2. Recursos Humanos

Las empresas y organizaciones son creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos, contando con recursos materiales como el dinero, materia prima, infraestructura; recursos técnicos como son procedimientos, instructivos, etcétera, las facultades humanas de todos sus miembros tales como: conocimientos, experiencias y habilidades. Toda organización puede considerarse un sistema, el cual necesita ciertos insumos como materia prima, dinero, habilidades, que son procesados para dar lugar a un producto final. Es común que se preste atención a los bienes tangibles como es la producción, las utilidades, descuidándose lo intangible como las habilidades del personal, su salud, motivación y conocimientos. Sin embargo, dependerá en gran parte de su capital humano el destino de la organización (Arias & Heredia, 2001).

Todas las organizaciones están compuestas de personas de las cuales dependen para alcanzar los objetivos y el éxito (Chiavenato, 2000). La administración de recursos humanos trata las filosofías, políticas y prácticas que una compañía realiza para tener influencia en el comportamiento de los miembros que trabajan ella. Las actividades que

incluye son relativas a la planeación, contratación, capacitación, desarrollo, compensación y evaluación de desempeño (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

El administrar correctamente los recursos humanos es importante por tres razones según explicación de Robbins & Coulter (2010):

1. Puede llegar a ser una ventaja competitiva, ya que como lo explican los estudios de El Human Capital Index, los departamentos de recursos humanos orientados a la gente, crean valor para la organización al generar un valor superior para los accionistas.
2. La administración de recursos humanos es considerada una parte estratégica de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben cambiar su forma de pensar referente a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo.
3. La manera en que una organización trata a su gente, se ve reflejada en gran parte a su desempeño.

Stoner et al. (1996) explican la teoría de Maslow sobre las necesidades que tienen las personas y es representada en forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base, las necesidades como el ego y autorrealización (por ejemplo, el respeto, el crecimiento profesional) están en la parte más alta. Maslow sostenía que las necesidades más básicas deben quedar satisfechas para pasar a niveles más altos. En el tipo de sociedad contemporánea, los niveles más bajos están normalmente satisfechos, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal. Este modelo fue realizado en Estados Unidos; los valores de la pirámide pueden variar dependiendo de los valores de un país,

su cultura y su situación económica; pero es una manera general de entender que para todos existen diferentes motivantes ya sean tangibles o intangibles.

En el caso de México, Arias & Heredia (2001) analizaron investigaciones sobre la teoría de Maslow, como resultado se obtuvieron, que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse, sobresalir en su actividad y tener oportunidad de poner en práctica ideas propias en el trabajo. Concluyeron que la escala es diferente para México que para Estados Unidos tal como se mencionó anteriormente.

Robins & Coulter(2010) afirman que los líderes de la organización deben ser personas honestas lo que es esencial para el liderazgo. Si las personas deciden seguir a alguien por voluntad propia, primero desean asegurarse que la persona merece su confianza. Ya que investigaciones han demostrado que la confianza en el liderazgo está relacionada con los resultados laborales positivos, como el desempeño laboral, el comportamiento de las personas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

También explican Robins &Coulter (2010) que los líderes deben guiar a las personas, algunas veces incluso a personas que no están en su grupo de trabajo directamente, o que están separadas físicamente, es decir, miembros de equipos multidisciplinarios, virtuales, o individuos que trabajan para proveedores o clientes, algunas veces hasta personas que representan a otras organizaciones mediante alianzas estratégicas. Por esto la importancia de la habilidad de generar confianza y mantenerla para el éxito de la relación.

2.3. Administración de Compras

La función de compras ha sido reconocida como una función independiente e importante por varias naciones antes de 1900. El primer libro publicado fue en Chicago en el año de 1887 por Marshall M. Kirkman. Pero hasta antes de la Primera Guerra Mundial las compañías enfocaban sus recursos a las ventas ya que el mercado era ilimitado debido a que había muy pocos competidores o ninguno, no se le daba atención a los inventarios, proveedores y servicios necesarios. Entre los años de 1950 y 1960, el trabajo de compras, continuó ganando importancia, técnicas de cómo realizar la función mejoraron por lo que la cantidad de personas entrenadas para realizar compras fue incrementando (Lender & Johnson, 2002).

En la década de los setenta las organizaciones enfrentaron dos problemas: escasez de materiales básicos que se necesitaban para soportar la operación, lo que dio lugar a los incrementos de los precios que hubo a partir del final de la Segunda Guerra Mundial debido a la escasez de petróleo en Medio Este. Todo esto hizo que el rol de compras fuera crucial para las organizaciones para lograr adquirir los insumos necesarios. En la década de los noventa, ya estaba claro que las organizaciones tenían que tener un eficiente y efectivo sistema de compras si querían ser competitivos y exitosos. A principios del siglo XXI el reto fue como extender las aplicaciones de tecnología para mejorar el proceso de compras, así como su estrategia para una buena operación (Lender & Johnson, 2002).

En la primer década del siglo XXI, el enfoque fue la integración de compra con el proceso del negocio, incluso algunas organizaciones cambiaron el nombre de compras a administración de insumos para reflejar la transición a procesos orientados a estrategias.

Adicionalmente, los avances de la tecnología como internet han estado cambiando las relaciones entre clientes y proveedores (Lender & Johnson, 2002).

El área de compras en una compañía productiva según González (2006), ha pasado de ser considerada puramente administrativa en sus actividades, a ser reconocida como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva, ya que tiene la responsabilidad del gasto en promedio de la mitad del dinero que una organización recibe de las ventas, así como de otras fuentes, debido a que la mayoría de los costos de una compañía son de compras y servicios (Lee & Dobler, 1971).

La administración de compras, Borjas (2007) dice está involucrada con todo el proceso de localización de fuentes de abastecimiento, proveedores, adquirir materiales a través de negociar precios, términos de pago y recepción de material, para lograr garantizar tener los materiales necesarios para una compañía.

Lee & Dobler (1971) hablan sobre ocho objetivos básicos de compras en una compañía industrial:

- Soportar las operaciones de la compañía tratando de no interrumpir el flujo de materiales y servicios.
- Comprar competitivamente, al igual que sabiamente. Lo primero implica trabajar con los proveedores en cumplir la demanda teniendo los materiales disponibles y regulando los precios. Lo segundo implica una constante búsqueda de obtener mejores rendimientos con la combinación de precio, calidad y servicio.
- Tener la inversión de inventario en buen estado para evitar que se dañe, se vuelva obsoleto o sea robado.

- Desarrollar proveedores alternativos.
- Desarrollar buenas y continuas relaciones con proveedores, éstas son muy valiosas. Los problemas son inevitables, pero el tener una buena relación hace que éstos se resuelvan con mayor facilidad.
- Integrarse con otras áreas o departamentos de la compañía. Ya que otras áreas como de diseño o ingeniería son las responsables de especificar que materiales necesitan, es importante involucrarse en entender sus necesidades para con esto poder llegar a acuerdos y muchas veces incluso lograr estandarizaciones de materiales.
- Entrenar y desarrollar personal competente que este motivado a hacer que el departamento de compras sea exitoso.
- Desarrollar políticas y procedimientos que permitan cumplir los siete objetivos anteriores.

En general el proceso de compras según Lender & Johnson (2002) es como sigue: tener una necesidad de un producto o servicio, localizar y seleccionar al proveedor, negociar precio y términos necesarios como tiempos de entrega o plazo de crédito, finalmente dar seguimiento hasta la llegada del material. La forma de organizarse varía en cada empresa según sus necesidades, en algunos lugares están divididas las actividades en planeadores quienes determinan que materiales son necesarios y cuando, para tener la producción en movimiento; en donde los compradores son quienes hacen la negociación al igual que la selección del proveedor. Otra solución puede ser el tener puestos comprador/planeador que combina la planeación con la compra en una sola posición donde están a cargo de una línea de inventario (Lender & Johnson, 2002).

2.3.1. Retos de la administración de compras.

En estos tiempos es necesario contar con procesos efectivos y eficientes en compras, al igual que en la administración de proveedores, ya que la función de compras debe tener la capacidad de identificar los objetivos que se ajusten a la estrategia de las empresas y a los objetivos de otras áreas (González, 2006). El rápido crecimiento en los negocios así como en las tecnologías ha estado evolucionado los procesos de transacción entre compradores y proveedores. En qué extenderse y en qué camino, han sido las expectativas más interesantes en el desarrollo de los negocios. También ha habido crecimiento en el interés del nivel ejecutivo sobre el proceso de administración de proveedores, reconocimiento en la importancia de los proveedores y el proceso de selección para que la organización logre alcanzar sus metas estratégicas y sus objetivos.

Estos cambios tal vez han sido resultado de cinco factores expuestos por Lender & Johnson (2002): 1) la necesidad del control de precios unitarios, 2) la necesidad de reducir los costos de adquisición, 3) el incremento en la influencia que los proveedores tienen en responder a través del comprador a las necesidades de usuarios finales, normalmente referido a tiempos requeridos, 4) un incremento en la dependencia de algunos proveedores, sobre todo cuando se trata de proveedores únicos, 5) el que los compradores confíen en los proveedores diseños, en la construcción de subensambles y subsistemas.

Además Borjas (2007) cita a Moyer (2005) donde coinciden que las acciones de la administración de compras influyen directamente en las relaciones públicas y en la imagen corporativa de la empresa: si los proveedores actuales o los potenciales no son tratados de buena manera, se formarán una opinión desfavorable de toda la organización.

Esta imagen negativa reducirá la capacidad para contratar nuevos trabajos y encontrar nuevos proveedores; por lo tanto, la confianza puede incrementarse por la evidencia de una política de compra sólida y su establecimiento inteligente.

2.4. Negociación Entre Compañías

No se tiene conocimiento del origen de las acciones de negociar, pero deben tener su origen desde el inicio de las relaciones entre grupos humanos, puede ser, en el momento en que los miembros de un grupo o clan se acercaron a otro para intercambiar objetos o para hacer algún pacto como una tregua, para delimitar territorios o para llegar a un acuerdo y colaborar en la cacería de grandes animales. En el momento en que este grupo intercambió ideas y realizó acuerdos, se establecían las primeras negociaciones en su forma más rudimentaria. A lo largo de la historia de la humanidad, en todas las culturas, encontramos conflictos que han sido resueltos entre representantes de diferentes grupos para lograr acuerdos sobre asuntos de interés común, incluyendo actividades políticas, culturales, comerciales tipo trueque, donde el negociador comienza a tomar forma (Ávila, 1998).

Lo que es un hecho es que independientemente de la época, el tipo de negociación o la sofisticación de la tecnología disponible, las negociaciones siempre han realizadas por conducto de la relación entre personas. Si no se establece un adecuado nivel de comunicación, la negociación no podrá llevarse a cabo (Ávila, 1998).

2.4.1. Concepto de negociación.

El concepto de negociación no ha diferido mucho entre diferentes autores quienes coinciden en sus conceptos realizados en diferentes épocas.

Negociación es el proceso que se encarga de conciliar los diversos puntos de vista de los involucrados. Cualquiera que sea nuestra profesión, todos negociamos, ya sea actuando como comprador o como vendedor, como diplomático o político, como esposo o esposa, como hijo. Siempre que dos personas interactúen cuando sus puntos de vista sean diferentes, éstos tienen que llegar a un acuerdo mediante la conciliación (Karras, 1996).

Otro concepto es el de Mayorga (2011), quien explicó que las negociaciones son procesos de decisión que se basan en información requerida en calidad y cantidad apropiada; la cual inicia al momento en que los involucrados se sientan a una mesa para intercambiar información para llegar a un acuerdo. Camacho (2014) lo expuso como procesos que permiten llegar a acuerdos de situaciones que han generado conflictos en organizaciones, en personas o profesionales.

Un factor fundamental que comento Ávila (1998) es el hecho de que una negociación tendrá éxito siempre y cuando, por medio de ella, se logren satisfacer las necesidades de los participantes o se resuelvan los conflictos. Por otro lado, otros autores definieron la negociación como un proceso para solucionar un conflicto para lograr alcanzar un acuerdo y solucionar el conflicto de intereses (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010).

2.4.2. Factores externos de las negociaciones.

Todas las empresas, de acuerdo con Thompson, Strickland & Gamble (2008), operan en un “macroambiente” que es modelado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores, estilo de vida de la sociedad, la legislación, las regulaciones gubernamentales, la tecnología, la industria y el área competitiva en que

operan las empresas. Este macroambiente comprende todos los factores e influencia que están fuera de los límites de la compañía que tengan la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre el rumbo, objetivos, estrategia y modelo comercial de la empresa.

Por lo mismo las negociaciones se ven afectadas directamente, como explica Mayorga (2011) ocurren en contextos o ambientes, en cada uno de ellos hay variables y actores que las influyen. El contexto se refiere a un espacio dentro del cual se considera o evalúa un hecho el cual puede influir en las decisiones. Es un marco que fija límites o caracteriza una determinada situación. Los contextos están clasificados en: ambiental, cultural, institucional, excepcional, variable y global.

Los contextos pueden ser muy amplios y tener mucha variedad, como es el caso de la cultura, en la que pueden coexistir diversas subculturas, o restringidos como es el caso de una cultura organizacional. La complejidad puede darse de la concurrencia de varias culturas geográficas u organizaciones (Mayorga, 2011)

Para el negociador es un factor determinante conocer el contexto, para tener las herramientas para diseñar una estrategia de negociación que permita enfrentar, tanto como sea posible, las variaciones en las que se ve envuelto, y buscar la mejor manera de llegar a un acuerdo. Pues los conflictos se dan porque los actores involucrados mantienen relaciones divergentes, porque no hay objetivos en común, metas o medios para alcanzarlos, o porque los involucrados se orientan por valores contradictorios sin otorgar concesiones (Ávila, 1998).

Blanco (2013) coincide que el entorno o el llamado contexto, es un motivador fundamental en las acciones que ejecutan las organizaciones. No es algo que puedan

manipular directamente, pues se encuentra fuera de control, pero si pueden conocerlo y actuar en consecuencia. El entorno, ciertamente, impone amenazas, que con frecuencia, son imprevistas; también presenta oportunidades.

2.4.3. Factores internos de las negociaciones.

Los factores internos son según Blanco (2013), es la organización misma para la cual se está negociando Thompson et al. (2008) explica algunos indicadores internos de las empresas productivas:

- El ritmo con que crecen las ventas de la empresa en relación con el comportamiento del mercado.
- El incremento en la cartera clientes.
- La disminución o aumento de los márgenes de ganancia.
- La fortaleza financiera de la empresa.
- Las mejoras continuas de desempeño interno como días de inventario, productividad de los empleados, costo unitario, desechos, garantías, etcétera.
- Lo que piensan los inversionistas de la empresa acorde con los precios por acción.
- La comparación de la empresa con sus competidores en los aspectos de tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar en el mercado productos nuevos, entre otros factores para que influya en la decisión de los clientes en la elección de una marca.

Adicional a los factores internos de la empresa Mayorga (2011) agrega que existen diferentes motivaciones para negociar, la más común, es la de satisfacer las necesidades

crecientes en número y diversidad o la de resolver un conflicto; pero otras veces la motivación viene de la escasez de los bienes demandados.

2.4.4. Diferentes relaciones entre cliente – proveedor.

Thompson et al.(2008) explican que las relaciones cliente- proveedor representan una fuerza competitiva o débil dependiendo de 1) si los proveedores ejercen un poder suficiente de negociación para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor y 2) la naturaleza y medida de la colaboración cliente-proveedor en la industria.

Estos son los factores que nos dice Thompson et al. (2008), que determinan si alguno de los proveedores de la industria está en posición de ejercer un poder de negociación:

- Si el artículo que se provee está disponible con muchos otros proveedores al precio de mercado.
- Si unos cuantos proveedores grandes son los principales abastecedores de un artículo particular.
- Si es costoso o difícil para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro o cambiar a insumos sustitutos atractivos.
- Si hay poca oferta de algunos materiales necesarios.
- Si algunos proveedores ofrecen un insumo diferenciado que aumenta el desempeño o calidad de producto de la industria.
- Si algunos proveedores proporcionan equipos o servicios que generan mejoras al hacer más eficientes los procesos de producción generando ahorros a la industria.

- Si los proveedores ofrecen un artículo que representa una fracción considerable de los costos del producto de la industria.
- Si los miembros de la industria son clientes importantes de los proveedores.
- Si es prudente económicamente para los miembros de la industria integrar los artículos que han comprado a los proveedores desde fases tempranas de la producción y fabricarlos ellos mismos.

2.4.5. Negociaciones con diferentes culturas.

Ávila (1998) señala como concepto de cultura las herramientas, implementos, utensilios, ropa, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc., que identifican a un grupo social. Estas agrupaciones de conocimientos que caracterizan una cultura, en la práctica pueden encontrarse en diferentes mezclas, y el aprender a conocerlos o identificarlos es el reto para lograr una mejor interacción con diferentes grupos.

En tema de negociación siempre vamos a tratar con personas con otras costumbres, creencias, políticas y pensamientos, algunos son característicos por áreas o regiones, de la Garza et al. (2009) citan a Hofstede (2001) que fue uno de los primeros sociólogos que hizo estudios en este tema, con sus estudios definen la cultura como formas estructuradas de pensar, sentir y reaccionar; ya que forman los rasgos que distinguen a los grupos de humanos.

La cultura es considerada como un alto contexto de complejidad, por esto es lógico entender que cada país tiene en su forma de hacer negocios componentes culturales que los distinguen (Camacho, 2014). Siempre que estemos activos existirán diferencias culturales entre las personas, Ávila (1998) menciona que estas son barreras que impiden

la comunicación y la interrelación. Es una realidad que cuando no se conocen las diferencias entre nuestra propia cultura en relación con la de otra persona, se generan expectativas sobre determinadas reacciones ante diferentes estímulos, tal como sucedería en nuestro propio ambiente, sin embargo, cuando las reacciones no corresponden a lo esperado, tendremos la sorpresa, el desagrado o simplemente el desconocimiento de lo que ocurre. Cuando una persona está consciente de estas diferencias culturales, hace que éstas, en lugar de barreras, se conviertan en recursos, los cuales, bien empleados, pueden facilitar en forma muy importante, la comunicación y la relación personal.

García (2013), explica algunos de los aspectos en los que puede haber diferencia entre diferentes culturas, éstos coinciden con los expuestos por de la Garza et al. (2009) quienes explican cuatro de los factores estudiados por Hofstede para diferenciar las diversas culturas que son distancia del poder, manejo de la incertidumbre, individualismo y masculinidad donde sus conceptos son los siguientes:

- Distancia del poder. Es referida a la inequidad humana, la cual puede ser en diferentes ámbitos como el prestigio, riqueza y poder; como ejemplo. Se tiene que en algunos países el salario de un jefe es muy superior al de un subordinado, generando una gran distancia del poder; mientras que en otros países la equidad de salarios es mayor.
- Manejo de la incertidumbre. Se refiere a la disposición a tomar riesgos acerca de un futuro, o preferir la seguridad.
- Individualismo. Es la preferencia de las personas en vivir en comunidad, está relacionada con normas sociales las cuales se reflejan en la familia, escuela, trabajo, religión y relaciones sociales.

- **Masculinidad.** El sentido de uso de estos términos se refiere al dominio de un género en la sociedad, es decir, el grado en que una cultura es más del tipo masculino o femenino. En general un alto índice masculino indica una fuerte diferencia de género referente a oportunidades y roles establecidos

Pero finalmente, el éxito en las relaciones internacionales sí podría depender del entendimiento de las costumbres, la tolerancia hacia otros pueblos aunado a los elementos estratégicos y organizaciones; tal es el caso de empresas transnacionales que han establecido sus operaciones en muchos países logrando adecuar sus productos a los mercados de cada país (de la Garza et al., 2009).

2.4.6. Personas en las negociaciones.

Ávila (1998) explica que las organizaciones que pretendan realizar una negociación de cualquier tipo no pueden actuar por sí mismas. Siempre lo tienen que hacer por medio de sus representantes, en consecuencia, debemos reconocer dos niveles activos de necesidades: el de la organización y el del propio negociador como persona.

Las personas físicas, a través de su identificación con la organización que representan, con frecuencia cruzan los límites de la estructura de sus necesidades y mentalmente se convierten en parte integrante de un nivel organizativo más amplio. Como consecuencia de esto, en algunos casos, se tiene una necesidad mínima a nivel personal; también puede darse el caso que una persona anteponga sus necesidades personales a las de la organización que representa, teniendo con esta actitud resultados de falta de profesionalismo y poca responsabilidad. Sin embargo si esto llega a ocurrir debe de verse como un precedente circunstancial de una necesidad sobre otra, basada una

decisión en la falta de identificación del negociador con los objetivos de la organización que representa (Ávila, 1998).

Para un negociador es esencial no solo el conocimiento de la conducta humana en general, además se requiere el conocimiento de los factores que pueden afectar a esa conducta. Hendon & Hendon (2000) señalan que en una negociación hay seis etapas principales:

1. Pre negociación. Es el periodo para determinar objetivos en función a oportunidades que se tengan.
2. Entrada. Donde se hace la presentación por una de las partes, en negociaciones entre empresas normalmente comienza la parte de ventas.
3. Establecimiento de buenas relaciones con la otra parte. Se debe tratar de crear un ambiente de confianza y comprensión para tratar de conocer necesidades y objetivos.
4. Conocer más de cerca a la otra parte. Esto ayuda a reformular estrategias iniciales con el fin de corregir supuestos erróneos o incorrectos para tener argumentos que permitan mejorar las propuestas para que satisfagan adecuadamente las necesidades.
5. Regateo y concesiones. Es la parte activa de la negociación, donde ambas partes estiran y aflojan, en defensa de su “línea base”.
6. El acuerdo. Después de intercambiar concesiones, lograr obtener términos aceptables para ambas partes para con esto llegar a tener contratos escritos o verbales.

Toda negociación se realiza entre personas, por esto es fácil el reconocer una necesidad. Para descubrir lo que nuestro negociador oponente piensa y lo que pretende, deben aplicarse ciertas técnicas, todas con el objetivo principal de identificar sus necesidades. Es muy importante, ante todo, el encontrar la forma de establecer una comunicación directa con el rival. Por lo que es necesario estar atento a cualquier indicio que permita descubrir los procesos mentales o planes del contrario. Para ello es básico escuchar con atención todo lo que dice, y observar cuidadosamente su forma de actuar (Ávila, 1998).

Las estrategias de negociación son herramientas para disminuir conflictos o para intercambiar bienes y servicios. Una negociación exitosa crea relaciones de solidaridad, propicia reciprocidad, cooperación y confianza para quienes tendrán relaciones permanentes de negociación con beneficios para ambas partes. Siempre que estemos activos socialmente existirán situaciones que fracturen las relaciones por malos entendidos, debido a palabras o actitudes mal ubicadas en un momento específico en el transcurso de una negociación. Por lo tanto, es importante definir el umbral o el límite que no se puede rebasar, con el fin de tener visión clara del objetivo de la negociación y con ello delinear la oferta de la contraparte (Parra et al., 2010).

También Mayorga (2011) expone acerca de las interacciones entre individuos, grupos organizados y naciones donde siempre existe una probabilidad de conflicto, en la negociación siempre es constante, puede ocurrir en cualquier momento del proceso. Es por eso que se debe tener claro el objetivo de la negociación, aunque, algunas veces las negociaciones pueden ser usadas para gestionar conflictos.

2.5. Confianza en las Negociaciones

2.5.1. Definición de confianza.

La confianza es definida por Rojas et al. (2011) como la esperanza firme que se tiene de una persona o cosa, la cual es basada en un acuerdo de bienestar y seguridad que se infunde sobre sí mismo, disminuyendo de esta manera el sentimiento de equivocarse o la incertidumbre de ser engañado por la otra parte. Robins y Coulter (2010) la definen como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. En investigaciones se han identificado cinco elementos que la conforman: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura.

También, este término es usado por lo general para expresar un cierto grado de seguridad en la operación exitosa en un ambiente específico de un dispositivo o sistema, durante cierto periodo de tiempo (Rojas et al., 2011). Por su parte Washington (2013) la explica como la fundadora de una relación de negocios, así como la base de como los riesgos y las oportunidades son percibidas.

En la investigación realizada en 2006, Yañez, Ahumada & Cova , de acuerdo con Mayer, Davids & Schoorman (1995), definen que la confianza representa una intensión de tomar un riesgo en una relación, o en quien se va a confiar. El confiar siempre es una decisión libre de cada individuo, esa libertad hace que sea difícil de ponerla en esquemas o metodologías, ya que no es previsible y no puede ser sometida a un proceso lógico o metódico. Para que se produzca la confianza, debe tenerse en cuenta a las partes implicadas: la persona que confía y la persona en la que se confía (Guillen, Lleó, & Marco, 2011).

2.5.2. Tipos de confianza.

Al igual que en Dowell et al. (2014) la confianza en esta investigación fue dividida en: confianza cognitiva y confianza afectiva. Otros autores como Olson, Bao & Parayitam (2007) en sus estudios también optaron por manejar de esta manera la forma de tratar la confianza para su mejor entendimiento, ya que como lo señala Washington (2013) son los dos tipos primarios de confianza.

Johnson & Grayson (2005), exponen estos diferentes tipos de confianza donde explican que la confianza cognitiva surge de un conocimiento acumulado que permite hacer predicciones con cierto nivel de seguridad, con respecto a la probabilidad de que un compañero va a cumplir sus obligaciones. Mientras que la confianza afectiva es caracterizada por sentimientos de seguridad y percepción de la relación. La reputación también influye en la confianza afectiva, pero este tipo de confianza está definitivamente centrada en experiencias personales con la otra parte (compañero) a diferencia de la confianza cognitiva

Yang, Mossholder & Peng (2009) sugieren que la confianza cognitiva tiene mayor relevancia cuando es orientada a tareas de procesos de intercambios. Mientras que la confianza afectiva abarca empatía y lazos filiales, tiene mayor impacto en interacciones supervisor- subordinado, acorde con Olson et al. (2007) se desarrolla a través de emociones entre individuos.

2.5.3. Elementos de la confianza.

Acorde con Dowell et al. (2014) la confianza cognitiva incluye tres elementos: competencia, integridad o contractual y buena voluntad, éstos van mediados por el

compromiso para llegar al desempeño de la relación y éstos se pueden ver en la tabla 1 donde:

- La confianza en la competencia refiere a la habilidad de una persona de completar una tarea con un nivel deseado. Un logro industrial o académico que crea una percepción de que una persona es capaz de completar una tarea (Dowell et al., 2014) coincidiendo con otros autores que la explican como las expectativas de una organización sobre la habilidad de que otra realice actividades relevantes para ella como ejemplo puede ser el desarrollo de un producto, para esto se necesita que existan competencias técnicas (Roy, Sivakumar & Wilkinson, 2004), o la percepción de que otro puede realizar las tareas que otros no son capaces de realizar (Newell & Shan, 2000)
- La confianza de integridad también es referida a la confianza contractual, trata sobre el cumplimiento de las promesas o bien de los contratos, los cuales se hacen conforme estándares éticos o normas morales y es considerada el elemento más importante de los elementos cognitivos (Sako, 1992, citado por Dowell et al., 2014).
- La buena voluntad es referida por Roy et al. (2004) al grado en que un socio confía en otro desinteresadamente. En este tipo de confianza crece con las interacciones hasta llegar a un punto en que las partes se llegan a hacer favores sin tomar ventaja de esto y es un tipo de interacción un poco más informal pero puede llegar a facilitar la comunicación como ejemplo de esto tenemos cuando un proveedor otorga concesiones como capacitación sobre sus productos sin costo para el cliente.

La confianza afectiva está relacionada con las emociones así como con las habilidades sociales, tiene dos elementos que se pueden ver en la tabla 1, la confianza relacional y la confianza intuitiva, éste tipo de confianza es mediada por el enlace (Dowell et al., 2014):

- Confianza relacional es referida a la norma de reciprocidad teniendo fuertes componentes emocionales (Morrow, Hansen & Pearson, 2004).
- Confianza intuitiva es referida a los instintos, intuiciones o sentimientos relativos a una persona y organización, es generada normalmente al principio de una relación (Morrow et al., 2004).

Tabla 1. Elementos de la confianza

Base	Elemento
Cognitivo	Competencia Contractual o integridad Buena voluntad
Afectivo	Relacional Intuitivo

Fuente: Elaboración propia con datos de Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. Industrial Marketing Management, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>

2.5.4. Mediadores de confianza: compromiso y enlace.

Los mediadores o intermediarios son las variables para llegar a través de ellas al desempeño de una relación en los modelos estructurales propuestos en la fig. 1, los

mediadores de los elementos de la confianza son el compromiso y el enlace (Dowell et al. 2015).

Ganesan, Brown, Mariadoss & Ho (2010), opinan que tener compromiso en las relaciones entre comprador y vendedor ayuda obtener mayores beneficios e intensificar los trato hechos como reducir la incertidumbre, incrementar la satisfacción y el desempeño. Pero Morgan y Hunt (1994) opinan que el compromiso existe solo cuando una relación es considerada importante.

Compromiso es el resultado del desarrollo de una relación de colaboración entre dos compañías que trae consigo confianza con el tiempo de la relación, puede ir creciendo cuando ambas partes comparten experiencias a través del tiempo (Jonsson & Zinekdin, 2003). Otra definición es que compromiso en una relación es el intercambio entre socios con la creencia de que la relación es tan importante que se garantizará hacer el máximo esfuerzo para mantenerla (Morgan & Hunt, 1994).

El enlace es expuesto por Nicholson, Compeau & Sethi (2001), explicando que nace cuando dos personas tienen que interactuar entre sí, tal es el caso de la relación entre un cliente y un proveedor, con el trato descubren que tienen intereses en común o simplemente por la frecuencia con que tienen que interactuar se comienzan a desarrollar lazos emocionales por lo que Nicholson et al. (2001) afirman que el enlace que es uno de los conductores o mediadores de la confianza, que cuando la relación es temprana el enlace ayuda a influir como medio para las interacciones de confianza entre personas, porque se enfoca a factores emocionales, éste ha sido considerado como un poderoso motivador humano para el desarrollo y mantenimiento de una relación. El enlace como

base de la confianza, crea lazos personales, como consecuencia de esto refuerza tratos de negocios ya que con el paso del tiempo éste se vuelve más fuerte.

2.5.5. Ciclo de una relación.

Una relación es una interacción de repetidas acciones, transacciones, tratos y episodios, se pueden percibir beneficios e incentivos económicos, puede ser un enlace emocional con una organización, importante para un cliente cuando el componente emocional da valor a la relación y es caracterizada por la interdependencia (Damkuvienė & Virvilaite, 2007). Es importante notar que cuando una relación avanza en sus diferentes fases se debe prestar especial atención a la comunicación, Hansen, Beitelspacher & Deitz (2011) citan algunas fases que otros autores nombran como características del ciclo de una relación: la fase de la luna de miel, la de la rutina, la del cruce de caminos y la de estabilización.

Jap & Ganesan (2000) afirman que varios investigadores indican que una relación a través de las diferentes fases va caracterizándose por diferentes comportamientos, procesos y orientaciones, sugiriendo esta división de las fases: de exploración, construcción, madurez y declinación, citando a Heide & John (1992) quienes señalan que en las relaciones tempranas o de exploración, las normas algunas veces no están establecidas completamente, por lo tanto la habilidad de control de los compradores está limitada. Sin embargo, conforme la relación avanza, las reglas se van aclarando y eventualmente esto permite al comprador tener control.

Dowell et al. (2014) explican que la capacidad de evaluar el ciclo de una relación en sus diferentes puntos de su desarrollo o a través del tiempo ayudaría a los investigadores a buscar nuevas oportunidades para diversos fines como mercadotecnia o para desarrollo

de capacitaciones para vendedores o compradores, es por esto que en esta investigación se escogen dos fases del ciclo de la relación para este estudio, la fase temprana o de exploración y la fase madura. Donde en la etapa temprana es caracterizada por obligaciones potenciales, los beneficios y obligaciones que se encuentran negociándose. Y en la fase madura ambas partes tienen una promesa implícita o explícita de continuar la relación como regularmente se ha estado llevando (Brickman, 1987 citado en Jap & Ganesan, 2000)

2.5.6. Relaciones a largo plazo.

Los autores Damkuvienė & Virvilaite (2007) y Ganesan (1994), coinciden que las relaciones de las organizaciones necesitan estar orientadas a largo plazo, para tener más probabilidad de interacciones futuras con los clientes, Claycomb & Frankwick (2010) apoyan la teoría que este tipo de relaciones ayudan a desarrollar una ventaja competitiva, Ganesan (1994) sugiere que una relación a largo plazo entre un comprador y vendedor está en función de dos factores: la dependencia y la confianza entre ellos. De donde dependencia y confianza están relacionados al ambiente incierto, inversiones, reputación, transacciones específicas y satisfacción en la relación comprador-vendedor.

Las organizaciones que manejan relaciones a corto plazo están orientadas solo a las opciones que están en el periodo actual y buscan tener las máximas ganancias posibles de la transacción del momento, mientras que las firmas orientadas a relaciones a largo plazo están enfocadas a alcanzar metas futuras y ganancias sobre una serie de transacciones (Ganesan, 1994); adicional a lo anterior el tener relaciones a largo plazo es más económico debido a que las transacciones se vuelven rutinarias (Jonsson & Zineldin, 2003). Debido a esto como Rojas, Arango & Gallego (2009) señalan, un área de

investigación a la cual se le presta especial interés, la de mantener relaciones a largo plazo y por esto muchas empresas se enfocan en los vendedores que además de tener experiencia en sus funciones, también es necesario desarrollar la capacidad de simpatizar y ponerse en lugar del cliente así como la manera de resolver problemas todo esto con la finalidad de fomentar la confianza en los clientes.

2.5.7. Modelo estructural de confianza.

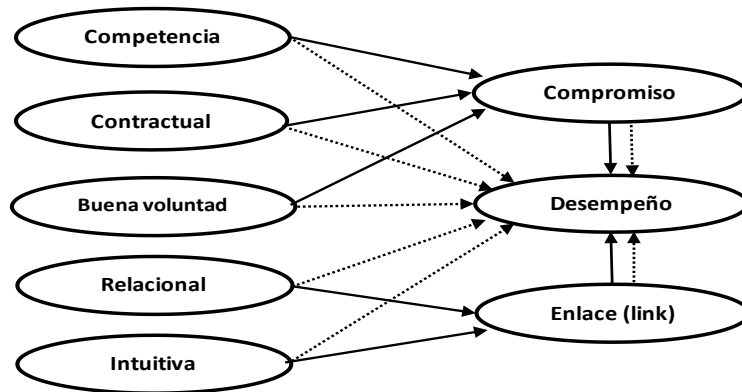


Figura 1. Modelos alternativos. Modelo alternativo de prueba: modelo directo, indirecto y modelo combinado (Para el modelo directo las líneas punteadas son probadas. Para el modelo indirecto las líneas sólidas son probadas. Para el modelo combinado ambas son probadas).

Fuente: Elaboración propia con datos de Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>

Dowell et al. (2014) en su investigación propusieron tres modelos para la medición de los elementos de la confianza cognitiva y la confianza afectiva, así como los mediadores de la confianza que son el enlace y el compromiso en correlación con el desempeño de una relación, que son: el modelo directo, el indirecto y el combinado, los cuales se pueden ver en la figura 1. De éstos modelos Dowell et al. (2014) realizaron diversas pruebas, y obtuvieron que el modelo indirecto estructural se ajusta mejor a la investigación.

2.5.8. Confianza en los negocios.

Concha y Solikova (2000) explican que la confianza otorga a los negociadores la herramienta para enfrentar el riesgo a la incertidumbre que pueda existir en las relaciones de intercambio brindando la creencia de que la otra parte no abusará de la situación. En el tema de negociación comentan que la confianza influye en las relaciones futuras del comprador y en la cooperación del proveedor; ya que los compradores desarrollan la confianza con sus proveedores a través de acciones del pasado, de palabras, de acciones de otras organizaciones y de personas. También otro factor que influye, es el tamaño del proveedor, al tratarse de uno grande, éste proporciona una señal a los compradores de que se puede tener confianza, ya que el tamaño en general y su participación en el mercado, indica que muchas otras empresas confían en este proveedor para hacer negocios con él.

Blanco (2013) afirma que cuando la cooperación entre clientes y proveedores, está bien implementada, crea vínculos sólidos que levantan barreras de entrada contra posibles competidores, producen ventajas competitivas, valor agregado, contribuyen a reducir los costos totales de fabricación de productos y servicios. Este tipo de estrategias produce sinergias, que se traducen en consumidores satisfechos, lo cual, en medio de entornos complejos, es un gran logro.

La importancia de la confianza en las personas es algo que debemos considerar, puesto que un vendedor es un representante de una empresa vendedora. La percepción que tienen los clientes de esta persona determina la posición que ellos tendrán hacia toda la organización. También la disposición de un proveedor de adaptarse al cliente o hacer inversiones que se adapten a las necesidades del comprador es una prueba que demuestra

que se puede confiar en ese proveedor ya que se nota una preocupación de la relación por parte de este último. (Concha & Solikova, 2000).

En su estudio sobre confianza como elemento para mejorar la cooperación entre empresas, Cegarra, Briones, & Ros (2005), concluyen que la confianza es la variable que más influye para tener nuevos socios y asociaciones, las empresas con elevada confianza tienden a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores, es decir, la confianza sirve para motivar a las personas ya que facilita la comunicación, asegura que se comparta la información y conocimiento básico, e influencia positivamente a las personas que participan en un proceso así. Sako (1997) coincide con esta idea afirmando que la confianza entre compañías puede mejorar los resultados de las negociaciones en diferentes aspectos como reduciendo los costos de transacción, inversiones, mejora continua y aprendizaje.

Capítulo 3 Metodología

El vocablo método tiene su origen de las raíces: meth, que significa meta, y odos, que significa vía. Por lo tanto métodos es la vía para llegar a la meta. Metodología es el estudio del método (Quezada, 2010). El propósito de este capítulo fue establecer la metodología de análisis para poder cumplir el objetivo de este estudio de analizar los elementos de la confianza cognitiva y afectiva entre comprador - proveedor en su fase temprana y madura del ciclo de una relación, así como sus asociaciones con los mediadores de la confianza que son compromiso y enlace, para obtener la información apropiada para confirmar las hipótesis:

H1. La confianza cognitiva es mayor en la relación madura que en una temprana.

H2. La confianza afectiva es mayor en la relación madura que en una temprana.

H3. La confianza de competencia tiene una asociación positiva con el compromiso.

H4. Confianza de contractual o de integridad tiene una asociación positiva con el compromiso.

H5. Confianza de buena voluntad tiene una asociación positiva con el compromiso en una relación.

H6. La confianza relacional tiene una asociación positiva con el enlace.

H7. La confianza intuitiva tiene una asociación positiva con el enlace.

H8. El compromiso tiene una mayor asociación con el desempeño de una relación madura que una de una fase temprana.

H9. El enlace tiene una mayor asociación con el desempeño de una relación en una fase madura que en una temprana.

Para lograrlo, primero se analizó el enfoque de investigación, revisando las características de los diferentes tipos explicados por algunos autores para decidir el tipo de investigación apropiada a realizar. Después se realizó la descripción de la población utilizada para este estudio; posteriormente siguió el diseño de la investigación y para lograrlo se estudió la literatura expuesta por Hernández Sampieri et al. (2014), donde expone los diferentes tipos de diseños de investigación y en base a esto se seleccionó el modelo adecuado al tipo de datos e información con los que se trabajó.

Como paso siguiente se realizó el diseño del instrumento utilizado para recolectar información, en este caso se tomó la decisión de hacer una encuesta con un instrumento ya validado, sin embargo, se probó para asegurar su entendimiento por parte de los encuestados y su buen funcionamiento. También se probó la escala de medición utilizada para asegurar obtener información consistente, y adicional se explicó en este apartado la codificación usada.

Finalmente se concluyó con el diseño de la base de datos realizada con la información obtenida de las entrevistas, lo que permitió cargar en el software de apoyo SPSS los datos obtenidos. En este capítulo adicionalmente se explicó el análisis de información en la cual se incluyó el modelo indirecto estructural, que era parte importante de esta investigación para poder contestar algunos de los objetivos de la investigación. En la última parte de este capítulo se explicó brevemente la función de las herramientas estadísticas utilizadas para medir los diferentes objetivos e hipótesis, aunque finalmente su análisis se realizó con ayuda del Software de apoyo SPSS.

3.1. Enfoque de investigación o metodología

Investigar no es otra cosa que buscar las respuestas verdaderas o tratar de conseguirlas sobre las preguntas para las cuales no tenemos una respuesta accesible, clara o a la mano (Lloréns y Castro, 2008). Hernández Sampieri et al. (2014) dividen la investigación en cualitativa y cuantitativa, cada una con sus propias características de investigación. El enfoque cuantitativo está basado en conteos numéricos y métodos matemáticos.

Debido a sus características este último enfoque fue utilizado en la presente investigación; Hernández Sampieri et al.(2014) afirma que los estudios cuantitativos proponen las relaciones entre variables con el objetivo de llegar a resultados plasmados en reportes los cuales permitan hacer recomendaciones a una población más amplia, teniendo como alcance final comprender un fenómeno social complejo, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis como fue el caso de este estudio que mediante el uso de una medición numérica y el análisis estadístico se cumplió con la finalidad de establecer patrones de comportamiento y probar las hipótesis o supuestos (Hernández Sampieri et al. 2014).

3.2. Población

Población es el conjunto de todas las mediciones de interés para el investigador (Mendenhall, Beaver, & Beaver, 2009). O como lo expone Quezada (2010) más ampliamente refiere al conjunto de todos los individuos que pueden ser personas, objetos, animales, etc., que forman parte de un grupo de estudio y es definida por el propósito u objetivo de la investigación.

El estudio se realizó en una empresa de la zona industrial de San Luis Potosí, del sector eléctrico; en esta compañía laboraban alrededor de 650 personas al momento de la investigación de donde aproximadamente el 55% era personal administrativo y el 45% sindicalizados. La población encuestada fue el personal del área de compras formada por 11 compradores y 1 jefe de la empresa bajo estudio; debido a que se incluyeron todos los integrantes del departamento que en este caso es la población, se realizó un censo, Hernández Sampieri et al. (2014) explica que en un censo se incluyen todos los casos del universo o población.

3.3. Diseño de la investigación

Esta investigación se hizo con un diseño de alcance correlacional, como lo describe Henández et al.(2008), el estudio será correlacional cuando de los antecedentes obtengamos generalizaciones sobre las cuales trabajar, como es este caso, donde para la elaboración del marco teórico, se obtuvo literatura sobre aportaciones de otros investigadores que habían estudiado temas similares relacionados a los diferentes tipos de confianza y sus mediadores que son el compromiso y el enlace para llegar al desempeño de una relación que serán las variables a analizarse en esta investigación.

3.4. Instrumento de recolección de información

Un instrumento es cualquier método o recurso que utiliza el investigador para de los fenómenos, extraer información (Quezada, 2010). De acuerdo con Johnson & Kuby (2012) los dos métodos utilizados para recolectar datos son los estudios experimentales y los estudios observacionales. En el caso de un estudio observacional, el investigador no modifica el entorno y no controla lo que se observa, por lo que las encuestas son estudios observacionales de personas.

Para la elaboración de este trabajo se utilizó una encuesta de diagnóstico que permite la recolección de datos, el estudio de indicadores y las relaciones entre variables. Una encuesta se define como la recopilación de datos de un tema de opinión específico, aplicada sobre una población o una muestra de la población, es diseñada con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados para de esta manera obtener respuestas confiables. La información obtenida se tabula, se analiza e interpreta y nos permite tener datos completos y confiables (Muñoz, 2011).

Las ventajas principales de las encuestas que señala Quezada (2010) son las siguientes:

- Obtener información directamente de la gente para entender su situación, conducta u opinión.
- Ser un método de trabajo relativamente económico y rápido, se puede obtener datos en grandes cantidades en poco tiempo.

Las desventajas que explica Quezada (2010) son:

- Algunas veces las respuestas pueden ser imprecisas debido a que la encuesta recoge la visión que la gente tiene de sí misma.
- Puede ser poco apropiada para reconocer las relaciones sociales interpersonales o institucionales.

La encuesta realizada tiene como finalidad medir la fase temprana y la fase madura de los elementos de una relación de confianza de un comprador hacia un vendedor, fue tomada del instrumento validado, elaborado y aplicado por Dowell et al. (2014), para el diseño, las escalas fueron seleccionadas de literatura basada en previas evidencias, confiabilidad, en el contexto en que previamente han sido utilizadas, son: escalas para medir la integridad. (Sideshmukh, Singh & Sabor 2002), competencia (Ganeson, 1994),

confianza de buena voluntad (Ganeson, 1994), compromiso (Morgan & Hunt, 1994), enlace (Nicholson et al., 2001). Como las escalas de la confianza afectiva no estaban disponibles en la literatura, se tomaron escalas para medir relaciones (McAllister, 1995), confianza intuitiva y el desempeño de la relación (Morrow et al., 2004).

3.4.1. Aplicación de la encuesta.

En primer lugar se hizo una prueba, la cual consistió en realizar veinte encuestas piloto con alumnos de posgrado con la finalidad de tener una valuación con expertos, para asegurar que las preguntas aplicadas, así como las explicaciones de las dos fases de las relaciones fueran entendibles para asegurar que las personas encuestadas pudieran contestar sin tener dudas o falsos entendimientos en la redacción, por lo que se agregó un campo adicional donde los encuestados podían elegir la opción de que no entendían la pregunta y se les solicitó escribir comentarios en caso de notar alguna oportunidad de mejora.

Posteriormente se tomaron las observaciones de la retroalimentación y se hicieron algunos ajustes en la redacción. Adicional, las respuestas de las encuestas piloto realizadas, se probaron en el software SPSS con la finalidad de asegurar que éstas tuvieran consistencia para que fuera posible su análisis en este programa, referente a esta prueba no hubo grandes observaciones.

Finalmente, la encuesta fue aplicada a los compradores de la compañía donde se hizo el estudio, a los encuestados se les hicieron preguntas sobre la relación que tenían con un proveedor durante la fase de desarrollo y la fase madura de una relación con un proveedor. Para ayudar a entender a los encuestados las dos fases, al principio de cada encuesta se incluyó un apartado usado para describir el escenario temprano y el escenario

maduro en una relación comprador-proveedor, como se puede ver en el Apéndice A. Cada encuestado contestó el mismo cuestionario con los dos escenarios, esto con la finalidad de tener información de cómo una misma persona visualiza las dos fases.

El cuestionario realizado tiene 6 preguntas demográficas y 30 preguntas cuya finalidad es medir las variables que son los elementos de los diferentes tipos de confianza, así como sus mediadores para lograr el desempeño de la relación, son: confianza contractual (integridad), confianza de buena voluntad, confianza de competencia, confianza relacional, confianza intuitiva, compromiso en la relación y enlace.

3.4.2. Escala de medición.

La escala seleccionada para medir el impacto de las respuestas fue Likert del 1 al 5, Hernández Sampieri et al. (2014), afirman que ésta escala es utilizada para medir actitudes. Para poder realizar esta medición, el cuestionario se diseña en forma de afirmaciones y su finalidad es valorar las reacciones de un sujeto en tres, cinco o siete categorías por lo que sus respuestas son ordinales, Manzano (1995) explica que éste tipo de datos además de distinguir entre valores, establecen un orden entre ellos ya que éstos números se usan para codificar los valores, en este caso se usó el siguiente código:

1-Nunca, 2-Casi nunca, 3- Indiferente, 4-Casi siempre, 5-Siempre

En una escala de frecuencias donde:

$1 < 2 < 3 < 4 < 5$

Cabe destacar que en este tipo de escala que trata con datos cualitativos, los números solo explican que son mayores uno del otro, pero no en la proporción cardinal, es decir, el 4 no es el doble que el 2, simplemente el 4 es mayor que 2. Una observación hecha por

Quezada (2010) es que en caso de que un ítem posea una dirección negativa, la calificación se debe invertir con la finalidad de que todas las respuestas tengan la misma dirección.

3.5. Diseño de la Base de Datos

En la época actual tal como Johnson & Kuby (2012) afirman, la tecnología electrónica ha causado grandes cambios en nuestras vidas, por lo que muchas tareas se han automatizado, como la forma de realizar pagos, las compras en línea, el cálculo de algunas funciones matemáticas entre otros. La estadística no es la excepción, debido a que muchas técnicas son repetitivas como: cálculos numéricos, procedimientos para realizar gráficos de datos o procedimientos de inferencias estadísticas, se han desarrollado diferentes programas para usar en calculadoras o computadoras para realizar estas funciones con mayor facilidad.

Una vez realizadas las encuestas, se procesaron los datos que como Quezada (2010) explica esto consiste en ingresar los datos a un software con la finalidad de organizar la información obtenida y facilitar el análisis de datos. Las respuestas se capturaron primero en un archivo de Excel, fue importante hacer un diseño de captura amigable que permitió de una forma sencilla agrupar la información, así como generar un formato libre de espacios, ya que éstas respuestas a su vez se exportaron al software utilizado para el análisis de la información que en este caso fue el Statistical Package of the Social Sciences (SPSS) versión 22, que es un paquete estadístico el cual es capaz de leer datos, manipularlos y presentar resultados (Manzano, 1995). El programa no permite que haya espacios en blanco, por lo que si existiera alguna pregunta si contestar se le debe poner una codificación numérica, ya que si no están todos los campos llenos no es posible la

realización del análisis mediante el programa. Una vez teniendo las respuestas en el programa SPSS, se tuvo que complementar la información de cada variable con algunos datos que permitieron la generación de reportes más amigables y fáciles de asimilar, esta información fue solicitada por el programa: el nombre de las variables, su tipo (numérico, cadena, fecha, etc.), señalar si se requerían decimales que en este caso no, su etiqueta la cual describe la variable, señalar la interpretación de los valores de la escala de Likert utilizada, hacer pruebas de valores perdidos y señalar el tipo de escala de cada variable.

3.6. Plan de Análisis de Datos

Para el análisis de esta investigación se recurrió a diferentes métodos de análisis estadístico con la finalidad de comparar la tendencia de los resultados obtenidos, para con esto asegurar una correcta interpretación de los resultados, comparar si éstos concuerdan con las hipótesis o si hay alguna diferencia y discutir las causas de éstas. Primero se analizó la diferencia entre las respuestas obtenidas de una relación temprana en comparación con una relación madura con el fin de responder las H1 y H2. Posteriormente se generaron las correlaciones entre las variables supuestas en las siguientes hipótesis en relación con el modelo indirecto estructural de confianza propuesto por Dowell et al. (2014) mostrado en la figura 2, que explica los elementos de la confianza cognitiva y afectiva asociados con los elementos enlace y compromiso para analizar sus correlaciones en el desempeño de una relación.

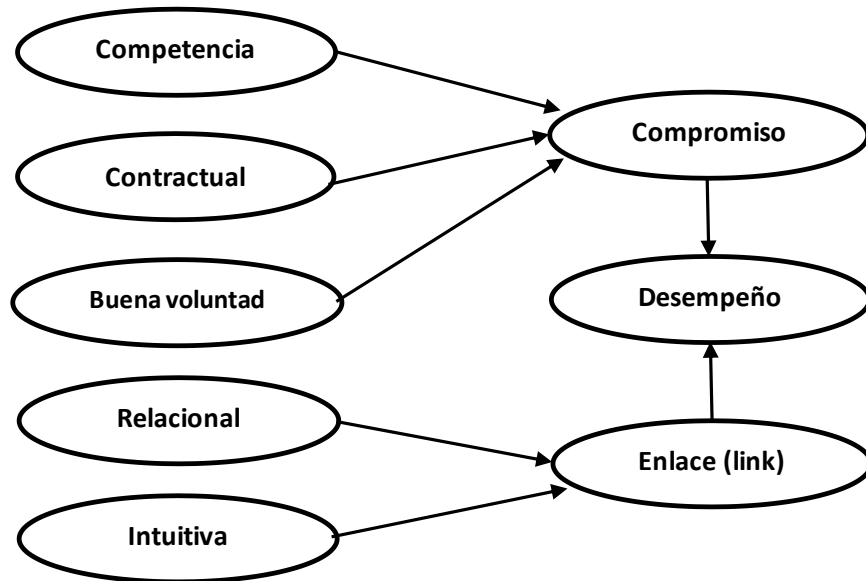


Figura 2. Modelo indirecto estructural. Fuente: Elaboración propia con datos de Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>

3.6.1. Transformación de variables.

Para comenzar el análisis primero se revisaron el tipo de variables con las que se cuenta en una investigación, estas pueden ser independientes o dependientes y Manzano (1995) las define así:

- Variables independientes: Son manipuladas por el investigador. Se deciden unos valores y son aplicadas a los sujetos o unidades experimentales
- Variables dependientes: valores suministrados por las unidades experimentales. Estos valores dependen de las variables independientes.

Así mismo, Manzano (1995) recomienda realizar un análisis descriptivo de cada variable, por lo que se recurrió a la opción de SPSS de “transformación de variables”, que

permite promediar las respuestas por la variable que se busca estudiar. En este caso el cuestionario fue conformado por 30 preguntas sobre confianza, cada pregunta tenía la finalidad de evaluar algún tipo de elemento, un mediador de la confianza o el desempeño de la relación, por lo que para no estudiar tantas variables (30), éstas se resumieron en un promedio por cada constructo o tema, que en este caso son 8 diferentes: confianza contractual, de buena voluntad, de competencia, intuitiva, relacional, compromiso, enlace y desempeño de la relación; Estos 8 promedios de constructos fueron manejados como las diferentes variables y con éstos fueron realizados los análisis de la investigación.

3.6.2. Análisis de confiabilidad.

Se realizó el análisis con la medición de la confiabilidad o fiabilidad del instrumento que varios autores la definen como la ausencia relativa de errores en la interpretación de un instrumento de medida y se refiere a la consistencia o estabilidad de los datos obtenidos (Quero, 2010). Para medir la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach que es un coeficiente que permite a los investigadores ser capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, el cual consiste en calcular la correlación de cada reactivo con cada uno de los otros, y el valor de α es el resultado del promedio de todos los coeficientes de correlación (Quero, 2010).

La consistencia interna dependerá directamente del grado en que los reactivos midan la misma variable. Mientras más homogéneos sean, mayor será el valor de la consistencia interna (Magnusson, 1978, citado por Quero, 2010). La medición de confiabilidad puede oscilar entre cero y uno, donde cero significa que tiene confiabilidad nula, uno representa el máximo de confiabilidad (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.6.3. Cálculo de confiabilidad.

Este análisis fue realizado con el cálculo del alfa de Cronbach de las 60 variables obtenidas de la encuesta, que refiere a las 30 preguntas que se hicieron en la fase temprana y las 30 preguntas hechas en la fase madura de una relación obteniéndose el resultado mostrado en la tabla 2.

**Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad.
Cuestionario total.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	60

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta

0.939 es una confiabilidad en el instrumento de medición muy alta debido a que se mide entre cero y uno, siendo cero la confiabilidad nula (Hernández Sampieri et al., 2014). En el Apéndice C, se muestra la tabla del análisis de confiabilidad realizado por pregunta. En los resultados del análisis por pregunta se obtuvo que la confiabilidad también resultó muy alta.

Posteriormente se hizo el análisis por constructo o tema que también se puede apreciar en apéndice C, en este análisis debido a que se realizó solo con las preguntas relativas a cada elemento de la confianza, se obtuvieron coeficientes de confiabilidad con una tendencia en general aceptable, ya que, acorde con Hernández Sampieri et al. (2014) si se obtiene .25 en el coeficiente éste indica una baja confiabilidad; si el resultado es .50, la confiabilidad es media o regular; si supera el .75 es aceptable, y si es mayor a .90 es elevada.

3.6.4. Diagnóstico entre una relación de confianza temprana y una madura.

Con la finalidad de obtener las diferencias entre una relación de confianza madura y una temprana, se inició el diagnóstico con el análisis de promedios, esto con el objetivo de tener un comparativo general de las respuestas obtenidas en el escenario de relaciones tempranas en relación con el de las relaciones maduras. El promedio utilizado fue la media aritmética de una distribución (Hernández Sampieri et al., 2014), coincidiendo con la definición de Triola (2013), la define como la medida central de tendencia central que se calcula al sumar los datos y dividir el total entre el número de datos.

Triola (2013) expone su fórmula de media como sigue:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

Donde:

$\sum x$ Es la suma de todos los datos

n es el número de datos

3.6.5. Diagnóstico con diferentes pruebas.

Para el análisis de esta investigación, debido al tamaño de la muestra, se utilizaron tres tipos de pruebas: las paramétricas, las no paramétricas y la simulación de muestreo (bootstrapping), con la finalidad de corroborar las tendencias de los resultados para obtener conclusiones con mayor solidez. En el caso de las pruebas no paramétricas, éstas son recomendadas para muestras pequeñas (menos de 11 casos) o cuando no se cumplan las condiciones de normalidad de las pruebas paramétricas, y pueden aplicarse a distribuciones que sigan las distribuciones normales o no como lo menciona Álvarez (1995), por lo que para fines de esta investigación, los resultados que fueron utilizados

son los de las pruebas no paramétricas y éstos fueron corroborados con los resultados de las pruebas paramétricas.

Para poder utilizar una prueba paramétrica Manzano (1995) expone que se necesitan cumplir los siguientes supuestos:

- Las variables deben ser de escala (al menos de intervalo).
- Las observaciones deben tener una correlación moderada.
- Las varianzas de la población de las variables implicadas deben ser homogéneas.
- La relación entre las variables debe ser del tipo lineal
- La distribución de las variables debe seguir una curva normal.

Los métodos no paramétricos son conocidos también como métodos de distribución libre y Johnson & Kuby (2012) exponen sus características atribuidas:

- Requieren pocas suposiciones acerca de población padre.
- Son más sencillos de aplicar que los métodos paramétricos.
- Son relativamente fáciles de entender.
- Pueden usarse en situaciones donde no pueden hacerse suposiciones de normalidad.
- Por lo general son ligeramente menos eficientes que los métodos paramétricos.

3.6.6. Procedimientos de correlaciones.

Existen métodos de la ciencia de la estadística que su función es permitir medir la relación entre dos variables (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas, 2009). Los métodos correlacionales nos sirven para saber si dos variables cuantitativas están

asociadas, el más utilizado es el lineal como lo explica Álvarez (1995) y reflejan la consistencia del efecto que un cambio en una variable tiene sobre otra (Johnson & Kuby, 2012).

Una correlación expresa el grado de asociación entre dos variables según el sentido de la relación que tienen en términos de aumento o disminución, son clasificadas en: lineal o curvilínea, positiva o directa, negativa o inverso o funcional (Martínez et al., 2009). La correlación es positiva si tiende a aumentar y es negativa si tiende a disminuir (Johnson & Kuby, 2012). Es importante notar que los datos analizados fueron bivariados debido a que fueron valores de dos diferentes variables que se obtuvieron a partir del mismo elemento de la población (Johnson & Kuby 2012), ya que la encuesta la realizó cada persona en un escenario temprano y en uno maduro. Por lo que para la generación del análisis en SPSS se debió seleccionar esta opción al momento de la generación de reportes.

3.6.6.1 Correlaciones de Pearson y Spearman

El programa SPSS permite calcular al mismo tiempo estas dos correlaciones, solo se tienen que seleccionar para comparar si las diferencias entre ellas son significativas (Martínez et al., 2009). El coeficiente de correlación de Pearson permite estudiar la fuerza de la asociación lineal entre dos variables estrictamente cuantitativas (Álvarez, 1995). Dos variables pueden estar perfectamente relacionadas, pero si la relación no es lineal, el coeficiente de correlación de Pearson no será un estadístico adecuado para medir su asociación (SPSS 22).

La fórmula expuesta por Johnson & Kuby (2012) es :

$$r = \frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2 \sum(y-\bar{y})^2}}$$

$$\frac{(n-1) S_x S_y}{n}$$

Donde:

$S_x S_y$ es la desviación estándar de las variables x y

El valor de significancia establecido para interpretar como válidos los resultados de este estudio es de máximo .05 que es la probabilidad de cometer error tipo I.

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba no paramétrica de medida de asociación lineal entre variables cualitativas ordinales que utiliza rangos, números de orden de cada grupo de sujetos y los compara y como resumen su finalidad es medir el grado de asociación entre dos cantidades, pero no el nivel de acuerdo o concordancia. Es recomendable usarlo cuando los datos presentan valores extremos o ante distribuciones no normales (Martínez et al., 2009); su fórmula es la siguiente:

$$r_s = \frac{1 - 6 \sum d_i^2}{n^3 - n}$$

Donde:

d_i es la diferencia entre los rangos de las muestras

n es la cantidad de la muestra

La correlación de Spearman se puede calcular con la fórmula de Pearson, siempre y cuando antes hayamos transformado las puntuaciones en rangos. (Martínez et al., 2009)

3.6.7. T de Student.

Esta prueba fue inventada en 1908 por un empleado de una cervecería llamado W. S. Gosset y su seudónimo era “Student” (Johnson & Kubby, 2012), este tipo de distribución se usa en inferencias en torno a la media cuando se desconoce la población. El procedimiento Prueba T para muestras independientes su proceso consiste en comparar las medias de dos grupos de casos. Es idóneo que para esta prueba los sujetos se asignen aleatoriamente a dos grupos, de forma que cualquier diferencia en la respuesta sea debida al tratamiento (o falta de tratamiento) y no a otros factores (ayuda SPSS); su fórmula expuesta por Triola (2013) es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Donde

μ es la media poblacional

\bar{x} es la media muestral

s es la desviación estándar muestral

3.6.8. Prueba no paramétrica (Wilcoxon).

Adicional a todas las mediciones anteriores también se optó por la realización de la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon, que es expuesta por Triola (2013), la cual implica la transformación de datos muestrales en rangos y se puede utilizar para las siguientes aplicaciones:

1. “Someter a prueba la hipótesis nula de que la población de datos apareados tiene diferencias con una mediana igual a cero”.

2. “Someter a prueba la hipótesis nula de que una sola población tiene un valor establecido de una mediana” (p. 674).

3.6.9. Simulación de muestreo Bootstrapping.

Para corroborar los resultados en algunos procedimientos como el cálculo de medias y de correlaciones, se utilizó la opción bootstrapping del programa SPSS que es un método estadístico que es usado para facilitar cálculos de inferencia estadística cuando la muestra es pequeña, ya que trabaja con la simulación de un gran número de muestras y sus análisis estadísticos, lo cual requiere un método intensivo de cálculo por lo que se necesita el uso de un equipo de cómputo, coincidiendo con Nieto, Galindo, Leiva & Vicente-Galindo, (2014), el bootstrapping es un método de remuestreo usado para estimar errores estándar e intervalos de confianza con mayor precisión que en las pruebas no paramétricas aunque la muestra haya sido pequeña.

Esta metodología de confianza es recomendada para algunas inferencias estadísticas, en especial si los datos no están distribuidos en una normal y Benmamoun (2006) explica que el bootstrapping consiste en dos procesos principales:

- Remuestreo, que repite aleatoriamente números para nuevas muestras reemplazando las muestras originales y es llamado muestreo bootstrapping.
- Inferencias de estimación y estadística, que son basadas en estimación de la distribución estadística de interés.

Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se realizó el análisis de los resultados, obtenidos de la aplicación del instrumento de medición utilizado, así como la interpretación de los mismos, que para este caso fue una encuesta.

Como primer paso los resultados de la información demográfica se analizaron, con la finalidad de entender el perfil general de los encuestados y que esto pudiera ser de ayuda para entender algunas tendencias de las respuestas obtenidas.

Posteriormente se realizó el análisis sintético de las preguntas con medias, así como también de los constructos o temas. Adicional se hicieron los análisis correlacionales entre una fase madura y una fase temprana con la herramientas estadística de correlación de Spearman y se verificó su tendencia con correlaciones de Pearson, T de Student y rangos de signo de Wilcoxon, así como con simulación de muestreo; todo esto con el objetivo de contestar las H1 y H2 referentes a si la confianza en una relación madura es mayor en una fase temprana.

El análisis del Modelo Indirecto estructural se hizo con correlaciones de Spearman y su tendencia se corroboró con correlaciones de Pearson, así como con la herramienta de simulación de muestreo Bootstrapping, con sus resultados obtenidos se contestaron las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9. Finalmente las tendencias obtenidas en esta investigación fueron comparadas con los resultados de la investigación realizada por Dowell et al. (2014) y se hizo un breve análisis de los resultados encontrados.

4.1. Resultados de la Información Demográfica

El diseño del instrumento de medición (encuesta) contó con un apartado de información demográfica, conformado por 6 preguntas, esto con el objetivo de conocer el perfil de la población y tener información de ayuda para la interpretación de los resultados obtenidos en las preguntas relativas a la percepción de los elementos de la confianza.

La encuesta se realizó en el área de compras de una compañía del sector eléctrico en la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí, la edad promedio de los integrantes en el momento de la investigación fue de 32 años, donde la persona de menor edad era de 24 años y la mayor 39.

Las personas de la población tenían como grado educativo por lo menos una licenciatura, algunos habían tenido a lo largo de su carrera profesional capacitación continua, diplomados o hasta estudios de maestría, y la distribución de la población en base a su nivel educativo es mostrada en la tabla 3.

Tabla 3. Nivel educativo

Nivel educativo	%
Licenciatura	25
Licenciatura + diplomado	8
Lic+ Cap.continua	50
Maestria	17

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada.

Las personas encuestadas tuvieron en promedio 3.5 años de antigüedad en la organización, como se puede observar en la tabla 4, el 25% de la población tenía al momento de la entrevista menos de un año en la compañía, por lo que todas sus relaciones con los proveedores estaban en la fase temprana, ya que para fines de esta investigación una relación temprana acorde con Dowell et al. (2014), es de menos de 12 meses; mientras que el resto de la población en su mayoría trabajaba con relaciones ya maduras.

Tabla 4. Años en la empresa

Años en la empresa	% Población
0-1	25
2-3	25
4-5	33
6-7	17

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada.

Otra característica de esta población fueron los años de experiencia, ya que como se expone en la tabla 5, el 75 % de las personas tenía más de 5 años de experiencia cuando se hizo la encuesta, por lo que se asume que la mayoría de las personas ya conocía en vivencia el ciclo de una relación con un proveedor, este tipo de experiencia hizo que la población comprendiera a la perfección la diferencia de una fase “temprana” y “madura” en una relación cliente-proveedor.

Tabla 5. Años de experiencia

Años de experiencia	% Población
0-5	25
5-10	42
10-15	25
15-20	8

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada.

4.2. Análisis Sintético de las Preguntas con Medias

Para tener un panorama general de la percepción sobre una fase madura y una fase temprana en una relación, se realizó el cálculo de las medias, primero se hizo el análisis por pregunta y los resultados se pueden ver Apéndice D, y se obtiene en las respuestas que no es posible apreciar alguna tendencia, es decir, en algunas preguntas la confianza es mayor en la fase madura de una relación y en otras la confianza es mayor en la fase temprana, pero sin observarse patrones en común.

Posteriormente con la finalidad de realizar un análisis más enfocado, se corrió el reporte por tipo de elemento de confianza mostrado en la tabla 6, así como en la figura 3, donde se realizó el análisis de medias agrupando los elementos que le corresponden a la confianza cognitiva y a la confianza afectiva, obteniéndose promedios en ambas fases de alrededor de 3.9 y 3.8 respectivamente por lo que tampoco se pudo apreciar diferencia notable entre la fase madura y la fase temprana de una relación.

Tabla 6. Media por constructo y promedios

Tipo	Elemento	Temprana		Madura	
Cognitiva	Confianza contractual (integridad)	4.208	3.951	4.000	3.903
	Confianza de Buena voluntad	3.563		3.813	
	Confianza en competencia	4.083		3.895	
Afectiva	Confianza relacional	3.813	3.802	4.146	3.885
	Confianza intuitiva	3.792		3.625	
	Compromiso en la relación	4.028		4.083	
	Enlace (linking)	3.583		3.278	
	Desempeño de la relación	4.083		4.125	

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

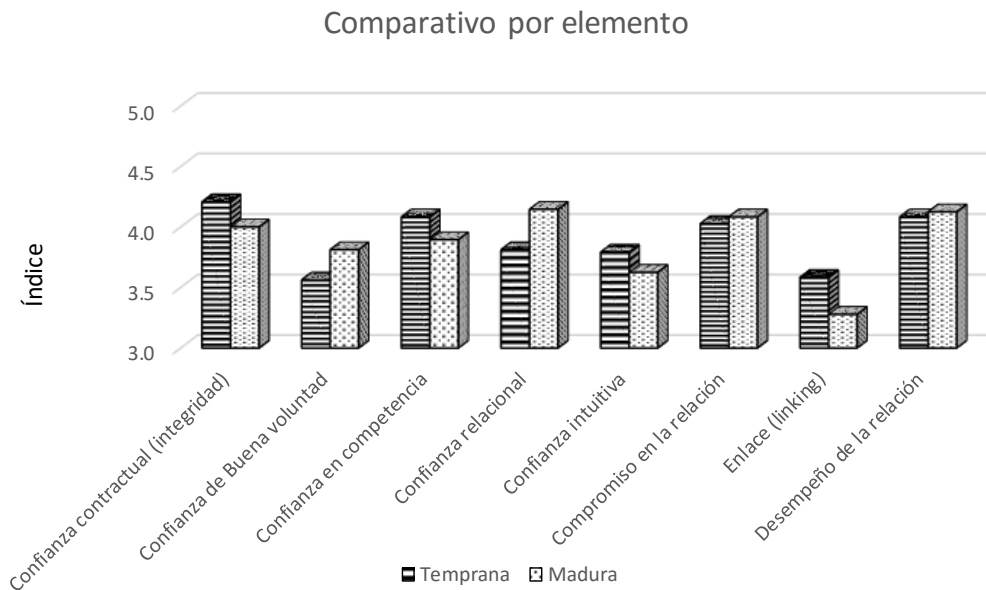


Figura 3. Comparativo de elementos de la confianza en una fase temprana y una madura. Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

4.3. Análisis de Correlaciones de los Elementos, T de Student y Wilcoxon

Con la finalidad de corroborar la H1 y la H2, se analizaron las correlaciones o asociaciones de los elementos de la confianza durante la fase temprana y madura de una relación. La metodología de correlaciones de Spearman fue la elegida para este estudio, ya que, por tratarse del análisis de rangos era apropiada para el tipo de datos con los que

se contaba, como soporte para verificar la tendencia de los resultados obtenidos, se utilizó también la metodología de correlaciones de Pearson.

Los resultados de la medición de correlaciones en una fase madura y una fase temprana tuvieron un resultado bajo y se muestra el consolidado en la tabla 7; Martínez et al. (2009) explican que una correlación expresa el grado de asociación entre dos variables según el sentido de la relación que tienen en términos de aumento o disminución.

Por lo que se obtuvo como resultado que a pesar que las medias entre una fase temprana y una fase madura en una relación son muy parecidas, debido a que sus correlaciones tienen un bajo grado de asociación se demostró que los elementos de la confianza si son percibidos de forma diferente en los ciclos de una relación, en este caso el estudio en una fase temprana y una fase madura.

Otro tema a notar es que la significancia o p value no fue significativa, esto es debido al tamaño de la población estudiada. Por lo que, con la finalidad de dar soporte a los resultados obtenidos con la correlación de Spearman, se volvieron a realizar los análisis de Spearman y Pearson, pero, utilizando la herramienta bootstrapping con la opción de 1000 muestras y un intervalo del 95% de confianza, los resultados obtenidos fueron los mismos.

Tabla 7 Correlaciones Spearman y Pearson entre la fase temprana y madura de una relación

Tipo	Elementos	Correlaciones			
		Spearman	Sig.	Pearson	Sig.
Cognitiva	Confianza contractual T - Confianza contractual M	-0.288	0.364	-0.222	0.488
	Confianza de buena voluntad T - Confianza de buena voluntad M	0.108	0.738	0.129	0.688
	Confianza de competencia T - Confianza de competencia M	0.356	0.256	0.336	0.285
Afectiva	Confianza relacional T - Confianza relacional M	0.138	0.669	0.228	0.477
	Confianza intuitiva T - Confianza intuitiva M	0.269	0.399	0.485	0.11
	Compromiso en la relación T - Compromiso en la relación M	0.274	0.388	0.252	0.429
	Enlace (Link) T - Enlace (Link) M	0.542	0.069	0.508	0.092
	Desempeño en la relación T - Desempeño en la relación M	0.275	0.386	0.322	0.308

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

Adicional, se realizó en análisis de distribución T de Student con el objetivo de corroborar la tendencia de los resultados obtenidos con la correlación de Spearman y se observó la misma tendencia que con la prueba realizada con correlaciones, es decir, un p value no significativo, al realizar la prueba con bootstrapping con la opción de 1000 muestras y un intervalo de confianza del 95%, los resultados fueron los mismos.

Tabla 8. Distribución T de Student

Tipo	Elemento	Diferencia de medias	T	Sig.
Cognitiva	Confianza contractual M - Confianza contractual T	-0.208	-1.261	0.233
	Confianza de buena voluntad M - Confianza de buena voluntad T	0.250	1.198	0.256
	Confianza de competencia M - Confianza de competencia T	-0.188	-0.974	0.351
Afectiva	Confianza relacional M - Confianza relacional E	0.333	1.418	0.184
	Confianza intuitiva M - Confianza intuitiva E	-0.167	-0.646	0.532
	Compromiso en la relación M - Compromiso en la relación E	0.056	0.394	0.701
	Enlace (Link) M - Enlace (Link) E	-0.306	-1.081	0.303
	Desempeño en la relación M - Desempeño en la relación E	0.042	0.226	0.825

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

En la tabla 9, se muestran los resultados de la prueba no paramétrica de Wilcoxon, la cual al igual que los análisis anteriores los resultados de validez fueron no significativos.

Tabla 9. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

	Confianza contractual M - Confianza contractual T	Confianza de buena voluntad M - Confianza de buena voluntad T	Confianza de competencia M - Confianza de competencia T	Confianza relacional M - Confianza relacional T	Confianza intuitiva M - Confianza intuitiva T	Compromiso en la relación M - Compromiso en la relación T	Enlace (Link) M - Enlace (Link) T	Desempeño en la relación M - Desempeño en la relación T
Z	-1.035 ^b	-1.306 ^c	-.992 ^b	-1.367 ^c	-.680 ^b	-.343 ^c	-.775 ^b	-.254 ^c
Sig. asintótica (bilateral)	.301	.191	.321	.172	.496	.732	.438	.799

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

En base a los resultados obtenidos de las diferentes herramientas de análisis estadísticos, los datos tienen tendencias similares y coincidencias con la prueba de Spearman que fue realizada originalmente.

Finalmente, después de estos diferentes análisis estadísticos, los resultados muestran que a pesar de que en el análisis de medias resultaron diferencias entre una relación madura y una relación temprana. Sus correlaciones muestran que los datos no tienen mucha asociación ya que la confianza es percibida diferente en las dos etapas evaluadas del ciclo de una relación, pero tal diferencia no tiene validez significativa, por lo que las hipótesis H1 y H2 fueron rechazadas.

4.4. Análisis del modelo indirecto estructural con correlaciones

Este análisis consistió en correlacionar con el método de Spearman los elementos de la confianza con sus variables dependientes, que para la confianza cognitiva es compromiso y para la confianza afectiva es enlace acorde con el modelo indirecto estructural de Dowell et al. (2014); a su vez, también se realizó el análisis de cómo influyen los mediadores de la confianza para el desempeño de una relación.

Como resultado se obtuvo que en la fase temprana del modelo, el elemento competencia (.784) fue la variable que tuvo una mayor asociación con su mediador que es el compromiso y su nivel de significancia también fue muy aceptable. Siguió en los resultados la buena voluntad que también es elemento de la confianza cognitiva con una asociación de (.698). La variable de menor asociación fue la confianza intuitiva con su variable enlace con (.378). Estos resultados se analizaron también con la metodología de correlaciones de Pearson como medida para revisar sus tendencias, ya que no es el instrumento apropiado para este tipo de datos, se encontró que la variable mayor asociación no coincide con Spearman, sin embargo, la de menor asociación si se tiene el mismo resultado.

Al realizar el análisis de la fase madura, las diferencias obtenidas en relación con la fase temprana son notables, ya que aquí resultó que la buena voluntad es el elemento que muestra mayor asociación con su variable dependiente con (.782), teniendo como segundo lugar la confianza relacional con una asociación de (.649), y la confianza contractual fue el elemento que muestra una menor asociación con su variable dependiente de (.216). Ambas correlaciones fueron analizadas con simulación de muestreo Bootstrapping con la opción de 1000 muestras y un intervalo del 95% de confianza y los resultados fueron los mismos.

Los resultados obtenidos dieron soporte a las hipótesis H3, H4, H5, H6 y H7, las cuales fueron aprobadas, ya que demostraron que los elementos de la confianza tenían una asociación considerable con sus mediadores de confianza y esto se puede ver tabla 10. Es interesante notar que esta asociación cambio conforme avanzó el ciclo de una

relación, tal como se demostró en este estudio donde en una relación temprana las asociaciones tuvieron tendencias muy diferentes que en una relación madura.

Tabla 10. Modelo indirecto estructural. Medida de los efectos de la variable independiente en la variable dependiente

Independiente	Dependiente	Spearman	Sig.	Pearson	Sig.	
Fase temprana						
	Contractual	Compromiso	0.518	0.085	0.547	0.066
➔	Competencia	Compromiso	0.784	0.003	0.737	0.006
	Buena voluntad	Compromiso	0.698	0.012	0.81	0.001
	Relacional	Enlace(link)	0.653	0.021	0.769	0.003
	Intuitiva	Enlace(link)	0.378	0.225	0.555	0.061
	Compromiso	Desempeño	0.784	0.003	0.778	0.003
	Enlace(Link)	Desempeño	0.456	0.136	0.53	0.077
Fase madura						
	Contractual	Compromiso	-0.216	0.499	-0.222	0.488
	Competencia	Compromiso	0.531	0.076	0.559	0.059
➔	Buena voluntad	Compromiso	0.782	0.003	0.753	0.005
	Relacional	Enlace(link)	0.649	0.022	0.679	0.015
	Intuitiva	Enlace(link)	0.56	0.058	0.59	0.044
	Compromiso	Desempeño	0.743	0.006	0.656	0.02
	Enlace(Link)	Desempeño	0.765	0.004	0.676	0.016

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

También el modelo indirecto estructural de esta investigación incluyó el estudio de los mediadores de la confianza (compromiso y enlace) en asociación con el desempeño de la relación, los cuales para este análisis fueron trabajados como variables independientes y la variable dependiente fue el desempeño de la relación (ver tabla 10).

En la fase temprana se obtuvo que el compromiso resultó con una asociación de (.784) y representaba casi un 60% de mayor asociación con el desempeño de la relación, en comparación con el enlace que apenas tenía una asociación de (.456). Para la fase madura, al revisar los resultados de los mediadores de la confianza (compromiso y enlace) en su asociación con el desempeño de la relación se obtuvo como resultado un

fuerte aumento de la influencia del enlace, ya que para ésta fase, la asociación fue casi la misma que la del compromiso en la asociación con el desempeño de la relación, teniendo un resultado de (.743) y (.765) respectivamente.

Debido a los resultados anteriores la H8 fue rechazada, ya que el compromiso resulta con una asociación muy similar en la fase temprana y en la fase madura de una relación con el desempeño de la relación. Mientras que la H9 fue aceptada, ya que el enlace mostró un fuerte incremento en su asociación con el desempeño de una relación en la fase madura de una relación de alrededor de un 60%.

4.5. Comparativo con otro caso de estudio

Adicional y como complemento del estudio, las tendencias de los resultados obtenidos en esta investigación, se compararon con los obtenidos por Dowell et al. (2014), encontrando similitudes, aunque también algunas diferencias en las tendencias en el tipo de elemento asociado con su mediador de confianza, lo cual tenía sentido, debido a que los contextos o ambientes de las poblaciones estudiadas al momento de los estudios tenían diferencias notables como: la cantidad de encuestas, el tamaño de las empresas, la edad promedio de los encuestados, los años de las personas en su trabajo y el país en que se realizaron los estudios, entre otros, como se puede apreciar sintetizado en la tabla 11.

En la fase temprana el estudio de Dowell et al. (2014), tuvo como elemento con una mayor influencia la integridad o contractual, mientras que en esta investigación se encontró como elemento con mayor influencia la competencia, pero coincide en ambos estudios la confianza intuitiva como elemento de menor asociación con su mediador de confianza. En la fase madura Dowell et al. (2014) obtuvieron con mayor influencia la competencia seguida de la confianza contractual, mientras que en el elemento de mayor

influencia fue la buena voluntad seguido de la confianza relacional, y el elemento de menor influencia no mostró coincidencia.

Referente a la variable compromiso en relación con el desempeño de la relación ésta no cambia en sus diferentes fases, resultado similar al de Dowell et al. (2014). Mientras que la variable enlace en relación con el desempeño de la relación el resultado en el estudio muestra que el enlace aumentó considerablemente, mientras que el estudio de Dowell et al. (2014) mostró que la variable disminuyó en la fase madura de la relación.

Tabla 11. Diferencias en las poblaciones estudiadas

	Estudio de Tesis	Estudio de Dowell et al.(2014)
Cantidad encuestas	12	380
Edad promedio encuestados	32	42.21
Años promedio en la organización	3.5	8.73
Empleados en las empresas	más de 600	menos de 20
País	México	Australia
Personal con que tratan los encuestados	100% trata con proveedores	46.68% trata con clientes, 46.58% trata con clientes y proveedores y 3.42% trata solo con proveedores

Fuente: Elaboración propia datos de encuesta realizada y con datos de Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>

Capítulo 5 Conclusiones

Después de medir los diferentes tipos de confianza y su influencia con el desempeño de una relación, ahora lo que se tiene que buscar es la forma de cómo la confianza puede ser creada y lo que se necesita para reforzarla y Sako (1997) propone tres opciones: el uso de contratos formales, tener un histórico de relaciones largas y un intercambio de compromisos creíbles.

En esta investigación las hipótesis H1 y H2 fueron rechazadas debido a que los resultados de la medición de sus promedios fueron muy semejantes y sus correlaciones no fueron significativas, sin embargo, fue interesante darse cuenta como los encuestados tenían una percepción diferente en la etapa temprana y madura de una relación al no encontrar una fuerte asociación en sus pruebas correlacionales. El resultado de este estudio da las bases para que otras investigaciones puedan abordar el tema de la percepción que tiene personal dedicado a compras sobre los elementos de la confianza cognitiva y la confianza afectiva en diferentes etapas de ciclos de una relación, lo cual puede llegar a ser de utilidad para estudios de mercadotecnia donde puede ser de utilidad entender qué elementos cambian conforme se va desarrollando una relación.

Adicional referente al estudio realizado con el modelo indirecto estructural, es enriquecedor, darse cuenta como las asociaciones entre los cinco elementos de la confianza y sus mediadores (compromiso y enlace) son diferentes en las diversas etapas del ciclo de una relación entre compradores y proveedores, en este caso el estudio fue en una fase temprana y una fase madura.

Los resultados obtenidos se muestran resumidos en la tabla 12, donde se aprecia cómo los elementos referentes al buen trato con las personas con quienes se tiene una

relación, en este caso la buena voluntad y la confianza relacional, crecieron en la asociación con el mediador de la confianza conforme avanzó el ciclo de una relación. Este mismo fenómeno se repitió con el mediador enlace que en correlación con el desempeño de la relación aumentó en asociación de forma considerable en la fase madura. Esto concuerda con lo que explicó Camacho (2014) sobre el estilo de negociación de los mexicanos que está condicionado por las costumbres y tradiciones, así como también por aspectos culturales donde se concede gran importancia a las relaciones personales y los negociadores se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen, por esta razón dicen “los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos”*p.118*. Por lo que esta investigación confirmó este aspecto de la cultura, lo cual es una herramienta para lograr tener relaciones a largo plazo, que como Claycomb & Frankwick (2010) explican, este tipo de relaciones ayudan a desarrollar una ventaja competitiva en las organizaciones, sin embargo, la aportación de esta investigación es para tomar consciencia de no descuidar conforme avanza el ciclo de una relación otros elementos muy importantes que son de la confianza como la competencia y la confianza contractual.

Esta investigación aporta información que es de gran utilidad, ya que puede servir de base para implementar mejoras en diferentes enfoques:

- Para áreas dedicadas a compras, este estudio ayuda a tomar consciencia sobre la importancia de las relaciones en las negociaciones, justifica la capacitación y perspectiva de esta profesión en temas que les permitan obtener herramientas para manejar buenas relaciones, esto con el objetivo de crear relaciones a largo plazo. Sin embargo, es importante darnos cuenta de las

áreas de oportunidad y buscar herramientas que permitan mantener o incrementar los niveles de correlación o asociación del compromiso con los elementos competencia y la confianza contractual que como Sako, 1992, citado por Dowell et al. (2014), expone, éstos son los elementos más importantes de la confianza cognitiva, y también son necesarios para poder cumplir los objetivos de compras que acorde con Lee & Dobler (1971) son: soportar las operaciones de la compañía sin interrumpir el flujo de materiales, comprar competitivamente y sabiamente, tener los materiales disponibles, regular los precios, tener el inventario en buen estado, desarrollar buenas y continuas relaciones con proveedores, ya que éstas son invaluable.

- Para áreas dedicadas a ventas, esta investigación justifica al igual que para compras el tener enfoque en generar instrumentos que ayuden a mejorar y mantener las relaciones con sus clientes, ya que esto, ayuda a lograr relaciones a largo plazo, sin embargo, también es importante la generación de herramientas que ayuden a mantener o incrementar los niveles de asociación de los elementos de la confianza competencia y confianza contractual (integridad) con el mediador compromiso, para lograr relaciones más sanas que no sean solo dependientes de una buena relación.
- Para futuras investigaciones este documento puede ser tomado como base, para estudios de este fenómeno, para la exploración de mejoras en la forma de hacer negocios y en la búsqueda de enriquecer el conocimiento.

Tabla 12. Cambios en modelo indirecto estructural

Asociaciones fase temprana		Asociaciones fase madura	
Competencia	Compromiso	Buena voluntad	Compromiso
Buena voluntad	Compromiso	Relacional	Enlace(link)
Relacional	Enlace(link)	Intuitiva	Enlace(link)
Contractual	Compromiso	Competencia	Compromiso
Intuitiva	Enlace(link)	Contractual	Compromiso
Compromiso	Desempeño	Enlace(Link)	Desempeño
Enlace(Link)	Desempeño	Compromiso	Desempeño

Fuente de elaboración propia con resultados de encuesta realizada

Los resultados obtenidos en la investigación de Dowell et al. (2014) quienes utilizaron el mismo instrumento, a pesar de tener algunas conclusiones en común, también se encontraron tendencias que difieren, esto es debido a las diferencias del contexto de la población estudiada como: la cantidad de encuestas, el tamaño de las empresas, la edad promedio de los encuestados, los años en su trabajo y el país en que se realiza el estudio entre otros.

Un aspecto a destacar que es un factor muy importante, es el tema de las diferencias en cultura para las negociaciones, la investigación que hicieron en empresas australianas Dowell et al. (2014) en relación esta investigación, a pesar de tener aspectos en común también muestra diferencias. Esto es debido a que cada país tiene en su forma de hacer negocios, como resultado de sus diferencias culturales que los distinguen (Camacho, 2014).

La cultura australiana y la mexicana tal como se muestra en la figura 4, a pesar de coincidir en algunos aspectos al tener índices similares acorde con la clasificación realizada por Hofstede como el llamado masculinidad que acorde con de la Garza et al. (2009) refiere al dominio de género en la sociedad, también tienen algunos aspectos con

grandes diferencias como es el caso del individualismo que en la cultura australiana es tres veces más alto que en la cultura mexicana.

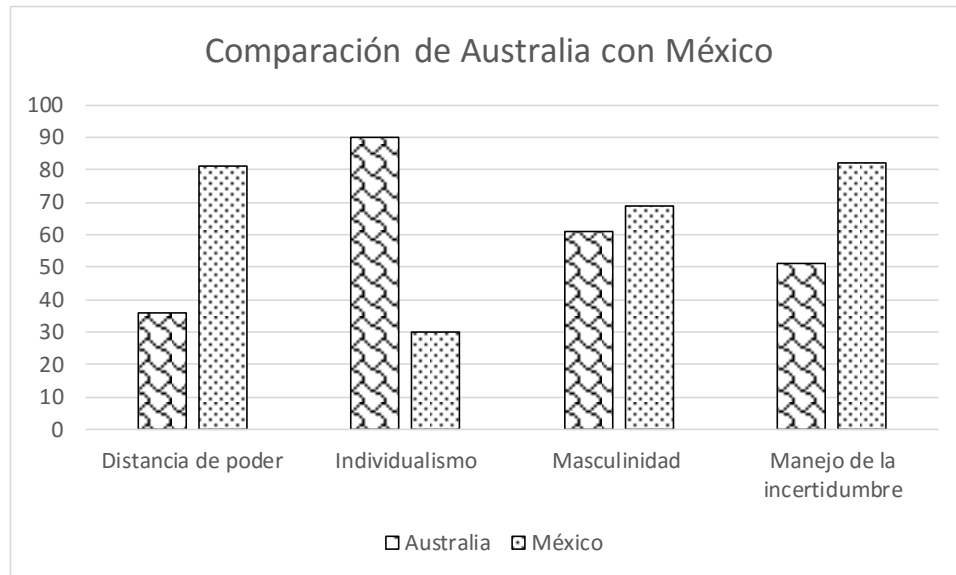


Figura 4. Comparativo de datos culturales entre Australia y México.
Datos obtenidos de :The Hofstede Centre. Recuperado de: <http://geert-hofstede.com/>

La cultura Australiana es estudiada por Hu, Chand, & Evans (2013), quienes a su vez toman el análisis de varios autores incluidos Hofstede's(1980) sobre los valores culturales y de los factores que identifican a esta cultura es el fuerte individualismo, a diferencia de la cultura mexicana que es considerada una cultura colectivista, es por esto que la presente investigación en una relación madura mostró que los resultados tendieron a constructos relativos a temas que implican interacción social como la buena voluntad y la confianza relacional, de acuerdo está Camacho (2014) quien explica que los mexicanos tienden a ser en tema de negociaciones muy similares a los latinoamericanos con una filosofía de regateo, una percepción de la contraparte basada en la amistad y la confianza.

Por lo que pudimos concluir que las consideraciones culturales cada vez tienen un papel más importante en los procesos de negociación (Camacho 2014), debido a que la globalización va en aumento, porque los países dependen unos de otros ya que ningún país puede ser autosuficiente completamente (de la Garza et al., 2009). Las relaciones entre compradores y proveedores que se logren crear son la base de cualquier negocio como lo mencionan Axfjord et al., (2014), por lo que es importante para los profesionales en éstas áreas la búsqueda del comportamiento y estilos de negociación de otras culturas que permitan desarrollar los diferentes elementos de confianza a lo largo de los ciclos de una relación para lograr relaciones a largo plazo.

Referencias

- Álvarez, R. (1995). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS*. ISBN: 84-7978-180-7. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Arias, F., & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.) ISBN: 968-24-5974-5. México: TRILLAS.
- Ávila, F. (1998). *Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales*. (1a. ed.). ISBN: 968-24-2170-5. México: TRILLAS.
- Axfjord, J., Johnsson, J., & Kaikkonen, F. (Marzo, 2014). How Swedish companies manage relationships with chinese customers *Linnaeus University, Sweden*.
- Benmamoun, M. (2006). Bootstrap confidence intervals and Gloude-mans' COD tolerance test using SPSS and Stata. *Journal of property tax assessment & administration*, 3(4), 51-58. ISSN: 1357-1419.
- Blanco, E. (Enero-Marzo, 2013). Empresas exitosas en entornos complejos. *Debates IESA*, 18(1), 44-48.
- Borjas, C. (Febrero, 2007). La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 9(1), 70-79. ISSN: 1317-0570.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99314566005>
- Camacho, M. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Pensamiento & gestión*, 37, 114-124. ISSN: 1657-6276.
- Cegarra, J. G., Briones, A. J., & Ros, M. M. (Julio-Diciembre, 2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: Un estudio empírico de PYMES. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 18(30), 79-98.

- ISSN: 0120-3592. Recuperado de:
<http://eds.b.ebscohost.com/creativaplus.uaslp.mx/ehost/detail/detail?vid=3&sid=f6be1ece-a7a9-4441-ba84-ba5ef20b9da9%40sessionmgr115&hid=108&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=35043718&db=a9h>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.) ISBN: 958-41-0037-8. Colombia: McGraw Hill.
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2010). Buyers perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39, 252-263. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.08.004
- Concha, J. R., & Solikova, A. (Julio-Septiembre, 2000). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. *Estudios gerenciales, Universidad ICESI*, 76, 13-25. ISSN: 0123-5923. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207601>
- Damkuviene, M., & Virvilaite, R. (2007). The concept of relationship in marketing theory: Definitions and theoretical approach. *Economics and Management*, 12, 318-325. ISSN: 1822-6515.
- de la Fuente, H. A. (Enero-Julio, 2007). La importancia de la confianza y el compromiso en las relaciones del comportamiento de los donantes y las organizaciones no lucrativas: Un estudio teórico normativo. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 60-69.
- de la Garza, M. T., Guzmán, E., & Hernández, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Globalización*,

Competitividad y Gobernabilidad, 3(3), 65-89. ISSN: 1988-7116. doi:

10.3232/GCG.2009.V3.N3.03

- Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>
- Ganesan, S. (Abril, 1994). Determinants of Long-Term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1252265>
- Ganesan, S., Brown, S. P., Mariadoss, B. J., & Ho, H. (Abril, 2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business to business relationships. *Journal of Marketing research*, 47, 361-373. ISSN: 0022-2437 (print), 1547-7193 (electronic).
- García, O. L. (Abril, 2013). Diferencias culturales en la negociación internacional: El caso de América Latina. *Leadership*, 34-36.
- González, J. (Octubre, 2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la función de compras. *Universia Business review-Actualidad económica*, 10-21. ISSN: 1698-5117.
- Guillen, M., Lleó, A., & Marco, G. S. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de gestión, Universidad de Valencia*, 11, 33-47. ISSN: 1131-6837. doi: 10-5295/cdg.100228mg
- Hansen, J. D., Beitelspacher, L. S., & Deitz, G. D. (2011). Antecedents and consequences of customers comparative value assessment across the relationship

- life cycle. *Journal of Business Research*, 66, 473-479. doi:
10.1016/j.jbusres.2011.11.006
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11a. ed.) ISBN: 13-978-970-686-838-1. México: Cenage Learning.
- Hendon, D. W., & Hendon, R. A. (2000). *Como negociar en cualquier parte del mundo*. (3a. ed.) ISBN: 968-18-4871-3. México: Limusa, S. A. de C. V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.) ISBN: 978-1-4562-2396-0. México: McGraw Hill
- Hu, C., Chand, P., & Evans, E. (Abril, 2013). The effect of national culture, acculturation, and educating on accounting judgments: A comparative study of australian and chinese culture. *Journal of international accounting research*, 12(2), 51-77. doi: 10.2308/jiar-50507
- IBM SPSS Statistics 22 (22.0.22) (Software). IBM Corp.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (Mayo, 2000). Control mechanism and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing research*, 37(2), 227-245. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1558502>
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58, 500-507. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00140-1.
- Johnson, R., & Kubly, P. (2012). *Estadística elemental*. (11a. ed.) ISBN: 978-607-481-807-9. México: Cenage Learning.

- Jonsson, P., & Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An international Journal*, 8(3), 224-240. ISSN: 1359-8546. doi: 10.1108/13598540310484627. Recuperado de: <http://emeraldinsight.com/1359-8546.htm>
- Karras, C. L. (1996). *En los negocios como en la vida, tú no obtienes lo que mereces, obtienes lo que negociás*. ISBN: 0-9652274-9-9. Beverly Hills, CA:
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (20a. ed.). México: McGraw Hill.
- Lee Jr. L., & Dobler, D. W. (1971). *Purchasing & materials management*. (2a. ed.). ISBN: 71-154232. USA: McGraw Hill
- Lenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A. E., & Johnson, P. F. (2002). *Purchasing & Supply Management*. (12a. ed.). ISBN: 0-07-237060-2. New York, NY: McGraw Hill
- Lloréns, L., & Castro, M. L. (2008). *Didáctica de la investigación*. (1a. ed.). ISBN: 978-970-819-074-9. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Manzano, V. (1995). *Inferencia estadística. Aplicaciones con SPSS/PC+*. ISBN: 970-15-0303-1. México: RA-MA Editorial.
- Martínez, R. M., Tuya, L. C., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. M. (Abril-Junio, 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de ciencias médicas*, 8(2), ISSN: 1729-519X. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>
- Mayorga, J. (2011). Negociar en contextos excepcionales. *Debates IESA*, 16(2), 64-67.

- Mendenhall, W., Beaver, R. J., & Beaver, B. M. (2009). *Introducción a la probabilidad y estadística*. (12a. ed.). ISBN: 978-970-686-794-0. México: Cenage Learning.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment- Trust Theory of relationship marketing. *American Marketing Association*, 58(3), 20-38.
- Morrow, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of managerial issues*, 16(1), 48-64.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. (2a. ed.). ISBN: 978-607-32-0456-9. México: Pearson Educación.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking *SAGE Publications*, 53(10), 1287-1328.
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal linking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Nieto, A. B., Galindo, M. P., Leiva, V., & Vicente-Galindo, P. (Diciembre, 2014). A Methodology for biplots based on bootstrapping with R. *Revista colombiana de estadística*, 37(2), 367-397. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/rce.v37n2spe.47944>
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=89933712008>
- Olson, B. J., Bao, Y., & Parayitam, S. (2007). Strategic decision making within chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42, 35-46. doi: 10.1016/j.jwb.2006.11.007

- Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (Diciembre, 2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8(8), 1-13. ISSN: 1665-5745. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>
- Quero, M. (Mayo- Agosto, 2010). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach, *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252. ISSN: 1317-0570. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación*. (1a. ed.). ISBN: 978-612-4034-50-3. Lima, Perú: Macro E. I. R. L.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a. ed.). ISBN: 978-607-442-388-4. México: Pearson Educación
- Rodil, O. & López, J. A. (2011). Efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte sobre el comercio de México: Creación de comercio y especialización intraindustrial. *Revista de economía mundial*, 27, 249-278. ISSN: 1576-0162. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86617253010>
- Rojas, M. D., Arango, P., & Gallego, J. P. (Diciembre, 2009). Confianza para efectuar compras por internet. *Dyna*, 76(160), 263-272. ISSN: 0012-7353. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49612068017>
- Rojas, M. D., Zuluaga, E., & Ochoa, J. (Julio-Diciembre, 2011). Propuesta de medición de la confianza en la información utilizando un sistema difuso. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 10(19), 114-123. ISSN: 1692-3324. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75022317010>

- Roy, S., Sivakumar, K., & Wilkinson, I. F. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 61-79. doi: 10.1177/0092070303255470
- Ruiz, A. J., Ablanedo, J. H. & Ayala, J. (Enero-Marzo, 2012). Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. *Estudios gerenciales, Universidad ICESI*. 28(122), 29-48.
- Sako, M. (Marzo, 1997). Does trust improve business performance?. *University of Oxford*, 1- 31. Recuperado de: <http://www.researchgate.net/publication/37592846>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración*. (6a. ed.). ISBN: 968-880-685-4. Estado de México, México: Prentice-Hall, Inc.
- The Hofstede Centre. Recuperado de: <http://geert-hofstede.com/>
- Thompson Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble J. E. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (15a. ed.). ISBN: 978-970-10-6402-03. México: McGraw Hill
- Triola, M. F. (2013). *Estadística*. (11a. ed.). ISBN: 978-607-32-1768-2. México: Pearson Educación
- Washington, M. G. (Noviembre, 2013). Trust and project performance: effects of cognitive-based and affective-based trust on client-project manager engagements *Master of Science in Organizational Dynamics*. Recuperado de: http://repository.upenn.edu/od_theses_msod/67
- Williams, G.W. (Enero-Junio, 2004). El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica: Efectos en la agricultura y en el comercio. *Revista Mexicana de Agronegocios*,

8(14), 174-196. ISSN: 1405-9282. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101404>

Yacuzzi, E. (Marzo, 2012). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores.

Universidad de CEMA, 1-52. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/creativaplus.uaslp.mx/ehost/results?sid=94a40850-a164-41d7-b9ad-8bd1b657b961%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4108&bquery=Conceptos+fundamentales+del+desarrollo+%22de%22+proveedores&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRlPWWob3N0LWxpdmU%3d>

Yang, J., Mossholder, K. M., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20, 143-154. doi: 10-1016/j.leaqua.2009.01.009

Yañez, R., Ahumada, L., & Cova, F. (Enero, 2006). Confianza y desconfianza: Dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 9-20. ISSN: 1657-9267.

Zamith, E. P., & Mariotto, G. (Abril-Junio, 2013). Benefits of cooperation between buyers and providers: a study in the field of information and communications technology. *Revista brasileira de Gestao de Negócios*, 15(47), 241-261. ISSN: 1806-4892. doi: <http://dx.doi.10.7819/rbgn.v15i47.1354>

Apéndice

Apéndice A. Escenarios

Escenario Temprano:

Me gustaría hacer este cuestionario sobre una relación comercial formada recientemente. Te voy a pedir que pienses en tu proveedor más reciente, que la relación no tenga más de un año y que siga en desarrollo. La relación debería ser continua con esa persona.

Esa empresa debe ser importante para tu negocio y su desarrollo podría impactar a mejorar tu negocio.

Por favor trata de que el negocio que escojas sea un proveedor de material o de servicio para la compañía donde trabajas.

Si tienes problema eligiendo un proveedor adecuado para este cuestionario, cuando contestes piensa en un proveedor actual, y contesta sobre cómo te sentiste al inicio de su relación comercial.

Escenario maduro

Me gustaría hacer este cuestionario sobre una relación comercial desarrollada. Te voy a pedir que pienses en un proveedor del cual, la relación tenga más de doce meses.

La relación debería ser continua con esa persona. Ese proveedor debe estar surtiendo materiales o servicios actualmente. Y su participación afecta tu habilidad de operar. Esta relación debería ser considerada más madura que la otra que contestas.

Además, se espera que esta relación continúe desarrollándose.

Apéndice B. Instrumento de investigación

Confianza contractual (integridad)	
1	El representante/vendedor del proveedor ha sido franco en el trato con nosotros
2	Este representante/vendedor de proveedor hace promesas falsas
3	Basado en la experiencia pasada, este representante/vendedor del proveedor cumple sus promesas
4	Las promesas hechas por el representante/vendedor de este proveedor son confiables
Confianza de Buena voluntad	
5	Este representante/vendedor del proveedor ha hecho concesiones por nosotros en el pasado
6	Este representante/vendedor del proveedor nos cuida
7	En tiempo de escasez este representante/vendedor del proveedor ha estado con nosotros
8	Sentimos que este representante/vendedor del proveedor es nuestro amigo
Confianza en competencia	
9	Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy competente
10	Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy confiable
11	Este representante/vendedor del proveedor sabe mucho de su producto/servicio
12	Este representante de ventas tiene problemas respondiendo nuestras preguntas
Confianza relacional	
13	Compartimos una relación, podemos compartir ideas con libertad, sentimientos y esperanzas
14	Puedo hablar de las dificultades y el representante/vendedor del proveedor me escuchará
15	Ambos tendríamos un sentimiento de pérdida, si ya no podemos trabajar juntos
16	Si yo compartiera un problema, el representante/vendedor del me respondería cuidadosa y constructivamente
Confianza intuitiva	
17	Mis instintos me dicen que yo puedo confiar en el representante/vendedor
18	Mi intuición me dice que yo puedo confiar en el representante/vendedor
19	Tengo la corazonada de que puedo confiar en este representante/vendedor
20	Tengo el presentimiento de que puedo confiar en el representante/vendedor
Compromiso en la relación	
21	En la relación que tenemos con el representante/vendedor, se cumplen los compromisos adquiridos
22	Se espera que la relación existente continúe indefinidamente
23	La relación que tenemos amerita que nuestras firmas hagan el máximo esfuerzo por mantenerla
Enlace (linking)	
24	Aún sin los negocios, yo escogería seguir en contacto con este representante/vendedor
25	Me agrada el representante/vendedor del proveedor tanto como otras personas que conozco
26	Me gusta estar en contacto con este representante/vendedor
Desempeño de la relación	
27	El resultado de mi relación ha incrementado los beneficios para la empresa
28	Estoy satisfecho con el resultado de la relación
29	La relación ha incrementado las ganancias para la compañía
30	He obtenido lo que he negociado desde que inició esta relación

Fuente: Modificado de Dowell, D., Morrison, D., & Heffernan, T. (Diciembre, 2014). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.10160019-8501/>.

Apéndice C. Cálculo de confiabilidad con Alfa de Cronbach

	Confiabilidad por pregunta		Confiabilidad por constructo	
	α Temprana	α Madura	α Temprana	α Madura
Confianza contractual (integridad)				
El representante/vendedor del proveedor ha sido franco en el trato con nosotros	.951	.937	0.751	0.431
Este representante/vendedor de proveedor hace promesas falsas	.952	.940		
Basado en la experiencia pasada, este representante/vendedor del proveedor cumple sus promesas	.952	.934		
Las promesas hechas por el representante/vendedor de este proveedor son confiables	.951	.938		
Confianza de Buena voluntad				
Este representante/vendedor del proveedor ha hecho concesiones por nosotros en el pasado	.957	.935	0.572	0.42
Este representante/vendedor del proveedor nos cuida	.950	.932		
En tiempo de escasez este representante/vendedor del proveedor ha estado con nosotros	.950	.933		
Sentimos que este representante/vendedor del proveedor es nuestro amigo	.948	.934		
Confianza en competencia				
Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy competente	.950	.934	0.785	0.691
Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy confiable	.949	.929		
Este representante/vendedor del proveedor sabe mucho de su producto/servicio	.950	.933		
Este representante de ventas tiene problemas respondiendo nuestras preguntas	.952	.934		
Confianza relacional				
Compartimos una relación, podemos compartir ideas con libertad, sentimientos y esperanzas	.949	.932	0.873	0.659
Puedo hablar de las dificultades y el representante/vendedor del proveedor me escuchará	.948	.933		
Ambos tendríamos un sentimiento de pérdida, si ya no podemos trabajar juntos	.949	.931		
Si yo compartiera un problema, el representante/vendedor me respondería cuidadosa y constructivamente	.949	.932		
Confianza intuitiva				
Mis instintos me dicen que yo puedo confiar en el representante/vendedor	.950	.929	0.968	0.993
Mi intuición me dice que yo puedo confiar en el representante/vendedor	.950	.929		
Tengo la corazonada de que puedo confiar en este representante/vendedor	.949	.930		
Tengo el presentimiento de que puedo confiar en el representante/vendedor	.949	.930		
Compromiso en la relación				
En la relación que tenemos con el representante/vendedor, se cumplen los compromisos adquiridos	.953	.934	0.595	0.444
Se espera que la relación existente continúe indefinidamente	.951	.934		
La relación que tenemos amerita que nuestras firmas hagan el máximo esfuerzo por mantenerla	.948	.931		
Enlace (linking)				
Aún sin los negocios, yo escogería seguir en contacto con este representante/vendedor	.950	.931	0.837	0.878
Me agrada el representante/vendedor del proveedor tanto como otras personas que conozco	.950	.931		
Me gusta estar en contacto con este representante/vendedor	.951	.930		
Desempeño de la relación				
El resultado de mi relación ha incrementado los beneficios para la empresa	.950	.933	0.865	0.86
Estoy satisfecho con el resultado de la relación	.950	.931		
La relación ha incrementado las ganancias para la compañía	.951	.935		
He obtenido lo que he negociado desde que inició esta relación	.950	.932		

Apéndice D. Cálculo de medias por pregunta y por constructo

	Media por pregunta		Media por constructo	
	Temprana	Madura	Temprana	Madura
Confianza contractual (integridad)				
El representante/vendedor del proveedor ha sido franco en el trato con nosotros	4.167	3.920	4.208	4.000
Este representante/vendedor de proveedor hace promesas falsas	4.250	3.830		
Basado en la experiencia pasada, este representante/vendedor del proveedor cumple sus promesas	4.250	4.000		
Las promesas hechas por el representante/vendedor de este proveedor son confiables	4.167	4.250		
Confianza de Buena voluntad				
Este representante/vendedor del proveedor ha hecho concesiones por nosotros en el pasado	3.417	3.580	3.563	3.813
Este representante/vendedor del proveedor nos cuida	3.667	3.920		
En tiempo de escasez este representante/vendedor del proveedor ha estado con nosotros	3.667	4.000		
Sentimos que este representante/vendedor del proveedor es nuestro amigo	3.500	3.750		
Confianza en competencia				
Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy competente	4.250	4.000	4.083	3.895
Siento que este representante/vendedor del proveedor es muy confiable	4.250	3.830		
Este representante/vendedor del proveedor sabe mucho de su producto/servicio	4.250	4.333		
Este representante de ventas tiene problemas respondiendo nuestras preguntas	3.583	3.417		
Confianza relacional				
Compartimos una relación, podemos compartir ideas con libertad, sentimientos y esperanzas	3.667	4.000	3.813	4.146
Puedo hablar de las dificultades y el representante/vendedor del proveedor me escuchará	4.000	4.083		
Ambos tendríamos un sentimiento de pérdida, si ya no podemos trabajar juntos	3.417	4.083		
Si yo compartiera un problema, el representante/vendedor me respondería cuidadosa y constructivamente	4.167	4.417		
Confianza intuitiva				
Mis instintos me dicen que yo puedo confiar en el representante/vendedor	3.833	3.667	3.792	3.625
Mi intuición me dice que yo puedo confiar en el representante/vendedor	3.833	3.667		
Tengo la corazonada de que puedo confiar en este representante/vendedor	3.667	3.583		
Tengo el presentimiento de que puedo confiar en el representante/vendedor	3.833	3.583		
Compromiso en la relación				
En la relación que tenemos con el representante/vendedor, se cumplen los compromisos adquiridos	4.000	4.000	4.028	4.083
Se espera que la relación existente continúe indefinidamente	4.167	4.250		
La relación que tenemos amerita que nuestras firmas hagan el máximo esfuerzo por mantenerla	3.917	4.000		
Enlace (linking)				
Aún sin los negocios, yo escogería seguir en contacto con este representante/vendedor	3.500	3.167	3.583	3.278
Me agrada el representante/vendedor del proveedor tanto como otras personas que conozco	3.583	3.167		
Me gusta estar en contacto con este representante/vendedor	3.667	3.500		
Desempeño de la relación				
El resultado de mi relación ha incrementado los beneficios para la empresa	4.083	4.167	4.083	4.125
Estoy satisfecho con el resultado de la relación	4.250	4.250		
La relación ha incrementado las ganancias para la compañía	3.833	4.000		
He obtenido lo que he negociado desde que inició esta relación	4.167	4.083		