



DESEMPEÑO:  
CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO:  
Impacto en los grupos de trabajo

PROYECTO DE GRADO

JUAN DIEGO FIGUEROA

MARCELA VALENCIA LOZANO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CALI 2013

DESEMPEÑO:  
CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO:  
Impacto en los grupos de trabajo

PROYECTO DE GRADO I

JUAN DIEGO FIGUEROA  
MARCELA VALENCIA LOZANO

Director del proyecto de grado  
Guillermo Buenaventura

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALI 2013

## **Resumen del trabajo**

El proyecto intenta realizar un análisis exploratorio sobre el efecto que tiene la confianza, la flexibilidad y el capital psicológico sobre los grupos de trabajo y su desempeño, por medio de la implementación de un modelo que permita encontrar la relación e impacto que existe entre dichas variables y permita comprobar las hipótesis de que el capital psicológico se relaciona positivamente con la confianza, que el capital psicológico se relaciona positivamente con la flexibilidad y que la confianza se relaciona positivamente con la flexibilidad.

**Palabras claves (materias):** Trust, Team Member Exchange, Capital Psicologico, desempeña, hipótesis, modelo

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                               | 4  |
| <b>2. OBJETIVOS</b> .....                                  | 5  |
| 2.1    Objetivo general .....                              | 5  |
| 2.2    Objetivos específicos.....                          | 5  |
| <b>3. REVISIÓN LITERARIA</b> .....                         | 6  |
| <b>3.1 RESUMENES</b> .....                                 | 6  |
| <b>3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO</b> .....             | 27 |
| <b>4. METODOLOGÍA</b> .....                                | 29 |
| <b>4.1 MODELO E HIPÓTESIS</b> .....                        | 29 |
| <b>4.2 VARIABLES</b> .....                                 | 30 |
| 4.2.1    Capital Psicológico (PsyCAP) .....                | 30 |
| 4.2.2    Team Member Echange- medida de flexibilidad ..... | 31 |
| 4.2.3    Confianza.....                                    | 31 |
| <b>4.3 DATOS</b> .....                                     | 31 |
| <b>4.4 MÉTODO DE CONTRASTE</b> .....                       | 33 |
| 4.4.1    ECUACIONES ESTRUCTURALES .....                    | 33 |
| 4.4.2    SIGNIFICANCIA DEL MODELO .....                    | 33 |
| 4.4.3    AJUSTE DEL MODELO .....                           | 34 |
| <b>5. RESULTADOS</b> .....                                 | 35 |
| <b>6. CONCLUSIONES</b> .....                               | 39 |
| <b>7. ANEXOS</b> .....                                     | 41 |
| <b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                               | 45 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente vemos como las relaciones entre los grupos de trabajo, se convierte en un pilar importante para generar un clima laboral adecuado, que fomente y contribuya al desempeño. Dentro del ámbito interno de las organizaciones son muchas las variables que influyen positiva y negativamente sobre la productividad y el desempeño, existen varias teorías que fundamentan dicho desempeño; entre las que se encuentra, la económica la cual se encarga de explicar aspectos de la realidad, la teoría organizacional, la cual estudia la correcta administración de las empresas. Sin embargo, podría decirse que la variable más importante para que se lleve a cabo un buen desempeño, es el capital humano, complementario a éste está la confianza, la flexibilidad y el capital psicológico como uno de los factores de estudio más recientes que se unen para lograr un mejor producto en el desempeño de las actividades dentro de los diversos equipos de trabajo, en las empresas e instituciones.

El presente trabajo intenta realizar un análisis exploratorio sobre el efecto que tiene la confianza, la flexibilidad y el capital psicológico sobre los grupos de trabajo y su desempeño, por medio de la implementación de un modelo que permita encontrar la relación que existe entre dichas variables, y permita comprobar las hipótesis de que el capital psicológico se relaciona positivamente con la confianza, que el capital psicológico se relaciona positivamente con la flexibilidad y que la confianza se relaciona positivamente con la flexibilidad, esto se encuentra actualmente respaldado por mas reciente teoría y la literatura que se ha planteado.

## **2. OBJETIVOS**

### 2.1 Objetivo general

Realizar un análisis exploratorio sobre el efecto que tiene la confianza, la flexibilidad y el capital psicológico de los grupos de trabajo sobre su propio desempeño.

### 2.2 Objetivos específicos

- Revisión y análisis inicial de la literatura pertinente respecto a las variables de confianza, flexibilidad y capital psicológico en conjunto y como estas impactan sobre el desempeño dentro de equipos de trabajo.
- Analizar las variables que afectan el capital psicológico, la confianza y la flexibilidad, a través del establecimiento de un modelo para estimar y evaluar hipótesis entre las variables objetivo.
- Promover el estudio de estas variables, dada la evidencia de su importancia en el ámbito actual y sobre el importante impacto que estas generan sobre desempeño en cualquier tipo de organización.

### **3. REVISIÓN LITERARIA**

#### **3.1 RESUMENES**

##### **The Viability and Movement of Intellectual Capital in Learning Organization**

La gran mayoría de organizaciones en el mundo se enorgullecen en mostrar a los demás sus mejores prácticas y sus logros, las partes interesadas tanto internas como externas, juegan un papel importante en las diferentes operaciones de una organización de aprendizaje. De ahí que muchas organizaciones hoy en día se están dando cuenta de la importancia del capital humano como parte fundamental en los procesos de aprendizaje de cualquier organización.

Este artículo examina como el aprendizaje se centra no solo en el desarrollo del capital intelectual sino en la forma como puede afectar e incluso cambiar la viabilidad y el movimiento a las diferentes partes que están directamente interesadas en la organización. Por lo que es importante analizar si estos cambios y los nuevos enfoques de mercado afectan la creación y el mantenimiento de la confianza a las partes interesadas.

Para este trabajo el concepto de confianza hará un énfasis en la confianza rápida (temporal), es decir cuando a dos personas se les ubica en una posición, pueden organizarse de forma rápida y desarrollar un sistema temporal de confianza para poder funcionar como grupo y satisfacer sus necesidades inmediatas encaminada a realizar una labor. Por lo que se puede considerar la forma como se comportan los equipos en términos de productividad y rendimiento y si esta relación podría llegar a tener un impacto en el capital intelectual de la organización.

Para ello se analiza en primera instancia la función de los grupos de interés tanto internos como externos en el desarrollo del capital intelectual y en segunda instancia el concepto de confianza y cómo afecta este, el nivel del capital

intelectual en la movilidad y rapidez de prosperar o morir en una organización de aprendizaje.

### **The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance**

Anteriormente diferentes investigaciones empíricas buscaban una simple relación entre el desempeño laboral y una o dos variables relacionadas, aunque existen estudios sobre este tema, la mayoría de teorías existentes han fracasado en proporcionar una predicción fuerte, consistente y resumida sobre las variables que afectan el desempeño en el trabajo. Este artículo muestra que el fracaso se debe a un descuido de una parte importante del desempeño. Para lo cual proponen un modelo de tres dimensiones del rendimiento para ayudar a futuras investigaciones y a la práctica de dicha gestión. Para facilitar esto, proponen tres dimensiones básicas del desempeño y para ellos las definen e identifican la probable forma de interacción, entre las variables de estudio se encuentran: la satisfacción en el trabajo, la actitud en el lugar de trabajo, la personalidad, la motivación y el liderazgo.

### **Performance differences among strategic group members**

Los miembros de un mismo grupo estratégico presentan diferentes resultados de rendimiento. Este trabajo pretende analizar y entender por qué ocurre este comportamiento, para ello Cool & Schendel utilizan la teoría convencional para luego desarrollar una teoría de cómo las diferencias históricas entre los miembros del equipo puede resultar en su rendimiento (desempeño) diferente, para llevar a cabo este análisis se analizó a la industria farmacéutica en los EE.UU. en el período 1963-1982.

El trabajo se centró en responder a tres preguntas principalmente; existen conductas estables en esta industria dentro de los grupos de interés? la existencia



de grupos estratégicos afecta el desempeño de la industria en general? En qué se diferencia en rendimiento entre los grupos de interés?

Para las dos primeras preguntas la respuesta fue afirmativa, mientras que para la tercera, el artículo explora por que la investigación empírica ha encontrado resultados contradictorios que no permiten llegar a una conclusión.

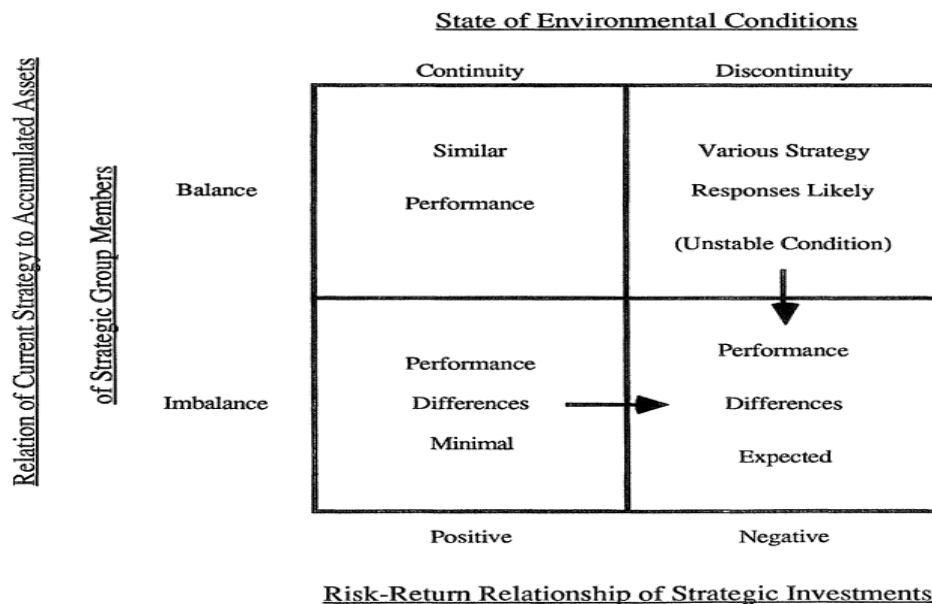


Figure 1. Determinants of performance differences among strategic group members

Fuente: Karel Cool Insead & Dan Schendel. Strategic Management Journal, Vol. 9, 207-223 (1988): *performance differences among strategic group members*

El grafico 1 muestra los factores determinantes de las diferencias de rendimiento entre los miembros de los grupos estratégicos

Se concluyó en este artículo, con la ayuda de la evidencia empírica y teoría, que la pertenencia a un grupo estratégico tiene un impacto diferencial en el rendimiento.

El riesgo y el rendimiento están estrechamente relacionados, ya que, el riesgo se da por una diferencia entre la estrategia anterior y la actual. Es decir que una empresa podría mejorar su gestión estratégica si establecen un marco que les permita comparar sistemáticamente a las competencias que son necesarias. La

gestión estratégica de cualquier empresa podría mejorar si existiese un marco que les permitió comparar sistemáticamente las competencias necesarias para las acciones estratégicas con las competencias existentes. En este caso, el análisis de grupo estratégico puede desempeñar un papel importante. Este análisis podría permitir a una empresa evaluar a los miembros del grupo que tengan un mayor rendimiento y comparar con otras empresas que persiguen estrategias similares. Por lo tanto, el análisis de un grupo estratégico proporciona un marco de diagnóstico que permite ajustar o cambiar la estrategia.

**Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance.**

En este artículo se examina si usar los presupuestos para asignar recursos escasos o proporcionar información sobre los compañeros, aumenta la subordinada cuando las organizaciones utilizan los presupuestos para evaluar el desempeño.

Los resultados obtenidos en esta investigación, muestran que el uso de los presupuestos, tanto para los recursos asignados y la evaluación de rendimiento no solo reduce la holgura del presupuesto, sino también aumenta la fuerza de los subordinados y la ejecución de tareas. Estos resultados evidencia la sinergia que existe entre la planificación (asignación de recursos) y el control (Evaluación del desempeño) además sugiere que el manejo de la información interna, reduce la asimetría de información entre los subordinados, y así la empresa aumentar los incentivos a sus empleados para proporcionar presupuestos más precisos.

### **Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams**

En este artículo realizan un análisis de datos a 71 equipos de autogestión de los estudiantes MBA, y se analizó la confianza y el rendimiento cuando los integrantes se enfrentan a un supervisor o son autónomos. Los resultados muestran que una alta confianza está relacionada con un mayor rendimiento del equipo cuando la autonomía individual es baja, pero es menor cuando la autonomía individual es alta. Es decir que un alto nivel de confianza puede hacer que los miembros de los equipos de trabajo estén reacios a controlarse mutuamente. Pero si la supervisión es baja, es decir con una alta autonomía individual el rendimiento del equipo puede verse afectado

Los resultados mostraron que en algunos casos demasiada confianza en un equipo puede ser perjudicial. Este efecto se ilustra en la relación entre la confianza y el rendimiento.

### **Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction**

Esta investigación analiza las influencias moderadoras de confianza y la influencia de los superiores como los elementos de una comunicación de la organización un sistema sobre la relación entre la congruencia individual de trabajo y desempeño. Para ello utilizan datos de 302 empleados donde evaluaron variables como crecimiento, capacidad de trabajo, la confianza en los superiores, la influencia de los superiores, el desempeño laboral y la satisfacción laboral.

Los resultados proporcionaron una justificación para la confianza en los superiores e influencias de los superiores como predictores del rendimiento y la satisfacción. Los resultados muestran que ambas variables, la confianza en los superiores y la influencia de los superiores, tienen efectos significativos en la predicción tanto de satisfacción laboral como en el desempeño laboral. Por lo tanto, los supervisores hacen bien cuando pasan tiempo promoviendo las relaciones de confianza con sus empleados

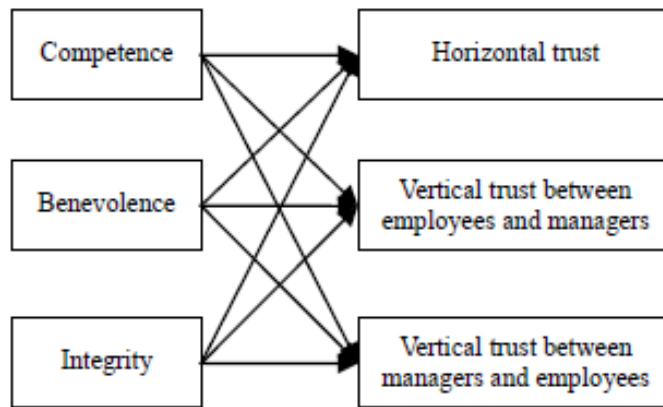
Elsass (2001) informa sobre la importancia de la confianza entre utilizar empleados y sus líderes. Con respecto a la confianza se encontró una relación significativa con el rendimiento y la satisfacción, a su vez la confianza puede afectar la capacidad de los superiores para influir en sus empleados. Por lo tanto, La importancia de la confianza en los superiores y la influencia de los superiores de una organización y su eficacia parecen ser confirmado.

### **The importance of trust in manager-employee Relationships**

Para medir, comprender y explicar la confianza en un contexto organizacional, es importante identificar las diferentes dimensiones de la confianza (la competencia, la benevolencia y la integridad), diferentes tipos de confianza la confianza horizontal entre los compañeros de trabajo, la confianza vertical entre directivos y empleados y el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en diferentes tipos de confianza.

El objetivo de este trabajo es determinar el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en cada uno de los diferentes tipos de confianza en una empresa de ropa interior polaco.

Los resultados del estudio muestran que la capacidad es la dimensión menos importante de confianza en todos los diferentes tipos de confianza, la integridad es la dimensión más importante de confianza en las relaciones entre compañeros de trabajo y la benevolencia es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones entre empleados y gerentes.



*Source: Authors*

Figure 1: The research model

La figura 1 muestra el modelo al que llego el autor,

Este estudio brinda un amplio análisis de los tres tipos de confianza dentro de la relación organizacional, además proporcionó una comprensión de las dimensiones de la confianza y los efectos de las dimensiones de la confianza en la confianza dentro de la organización relaciones.

### **Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in organizational Ethics**

Son muchos los significados que se le ha atribuido a la palabra confianza desde enfoques sociales, literarios, éticos y filosóficos, pero en términos generales la confianza se caracteriza por ser una disposición a actuar dadas unas creencias y expectativas sobre los demás.

La caracterización epistemológica de la confianza es amoral y esta caracterización es conceptualmente inadecuada. Por lo que este artículo se propone plantear y defender una concepción alterna de la confianza como una moraleja.

Para dicho análisis se utiliza la siguiente situación: cuando A confía en B para hacer algo, A invita B a reconocer y aceptar la obligación, cuando B acepta la invitación, B adquiere una obligación, es decir que la confianza crea una obligación.

Por lo que se puede concluir que sacando la diferencia en la caracterización epistemológica entre la concepción de confianza y la propia del contexto ayuda a mejorar la situación de la empresa o de un grupo de trabajo.

### **Modelo teórico de aprendizaje organizacional**

Este artículo analiza el aprendizaje organizacional enmarcado en una propuesta de modelo teórico de la línea de investigación del conocimiento, con este modelo se intenta mostrar la incidencia de variables independientes como: fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional.

Para encontrar las implicaciones del aprendizaje organizacional, fue necesario definir el contexto donde se inicia, además de determinar cómo el aprendizaje organizacional es una variable de la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas; pero que no ocurre lo mismo en organizaciones con características estructurales antiguas.

### **Examinar los efectos moderadores de las multinacionales "País de origen en Relación entre el grado de transferencia de tecnología entre empresas y Rendimiento de las empresas locales**

A partir del ambiente internacional que hoy en día se ha consolidado por la mayoría de países, se ha hecho necesario y pertinente conocer los efectos moderadores entre las organizaciones multinacionales en relación con la transferencia tecnológica y los rendimientos de las empresas. Para el año 2011 se ha realizado un análisis de regresión múltiple (MMR), los modelos teóricos e

hipótesis de este estudio fueron aprobados, sobre la base de datos recogida de 128 empresas mixtas registradas en Malasia. Los resultados revelaron que existe una fuerte relación entre el grado de transferencia tecnológica y el desempeño corporativo en estas empresas asiáticas.

Existen diferentes formas de realizar y crear alianzas estratégicas entre los diferentes agentes económicos, ya sea entre empresas o entre países a nivel internacional, lo cual es un aspecto importante en términos económicos y comerciales para atender el entorno globalizado que vivimos en este momento que cada vez es más exigente. Pues dicha globalización exige mayores niveles competitivos y eficientes para atender la fuerte dinámica económica y para lograr un crecimiento económico próspero tanto en las organizaciones como en los países. Estas alianzas permiten desarrollar diferentes ventajas entre sus miembros, como por ejemplo contratos de suministro, asociación para el desarrollo, contratos técnicos, comercialización de bienes y servicios, entre otros, lo que convierte un trabajo conjunto formal y más eficiente, que facilita además importantes transferencias tecnológicas, acompañadas de nuevos conocimientos y aprendizajes entre dichas multinacionales “relaciones de mutuo beneficio” y no solo conocimientos innovadores sino también en términos institucionales y culturales. Los estudios sobre alianza estratégica han registrado una relación positiva entre conocimientos adquiridos entre agentes y el desempeño.

Entre las teorías desarrolladas dentro de este análisis se puede destacar y reagrupar ciertos conceptos importantes y que en teoría son aplicables a la práctica organizacional; la transferencia tecnológica (TT) y la transferencia de conocimiento (KT) permiten generar una mayor potencial en innovación, a su vez un mayor desempeño y capacidad (Guan et al, 2006;.. Kotabe et al, 2007), se mejoran las ventajas competitivas de la organización (Liao y Hu, 2007; Rodríguez y Rodríguez, 2005), mejora la efectividad del aprendizaje organizacional (Inkpen, 2000; Inkpen y Dinur, 1998), mejora la productividad (Cuevas, 1974, Liu y Wang,

2003), mejora la tecnología y el desarrollo de la industria (Markusen y Venables, 1999) y mejora el desarrollo económico en el país (Blomstrom, 1990).

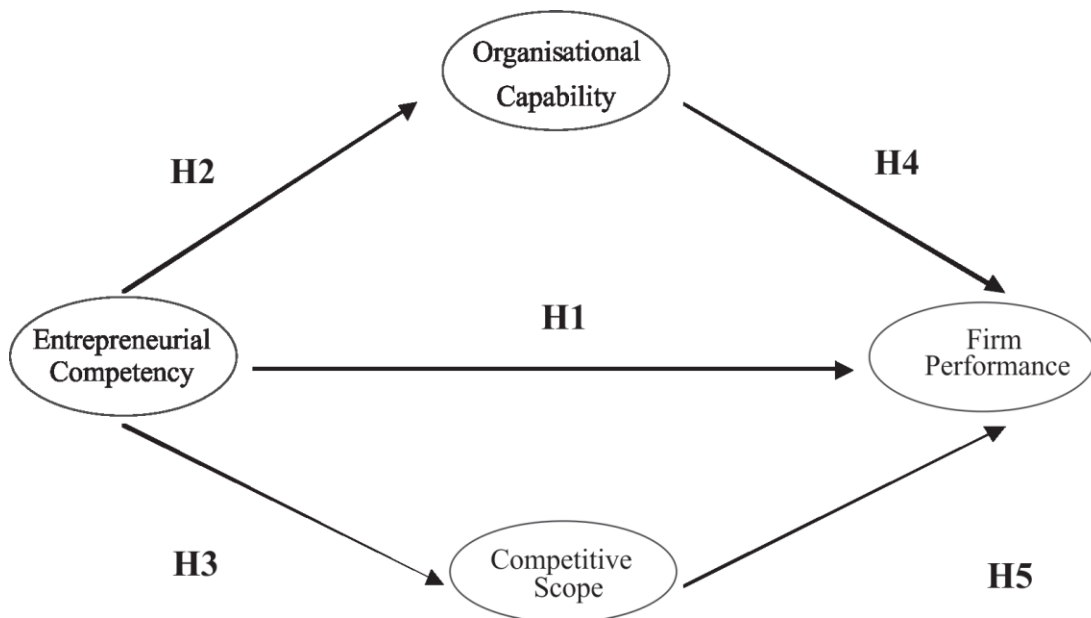
### ***The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance***

Esta investigación estudia al emprendedor, mediante la construcción de un modelo a partir de datos sobre empresarios españoles. Este análisis tiene el fin de revelar como las competencias del emprendedor jugar un papel importante en el mejoramiento del rendimiento de las organizaciones, teniendo efectos directos e indirectos sobre el desempeño de las firmas, por otro lado el alcance competitivo no se relaciona significativamente con el crecimiento de la empresa, pero si es un factor determinante en las dimensiones del rendimiento/desempeño, tales como eficiencia y desempeño relativo y por otro lado la capacidad organizacional es un fuerte predicador del alcance competitivo y por lo tanto se termina teniendo un efecto positivo sobre el desempeño empresarial. En términos específicos existen ciertas ideas sobre estos conceptos nombrados como por ejemplo; las competencias se definen como características de las personas que mejoran su rendimiento o la eficacia en el trabajo según Bird (1995); en general las competencias son vistos como comportamientos observables que están más ligados al desempeño que otras características empresariales como la personalidad rasgos, intenciones o motivaciones y por otro lado el concepto de alcance competitivo se refiere a la posición adoptada por una empresa con respecto a su competitividad, y definición de su modus operandi.

Este estudio proporciona evidencia del papel del empresario en la determinación del rendimiento de las PYME. Cuando se consideran otros factores contextuales, tales como tamaño de la empresa, edad de la empresa, las etapas de desarrollo de la industria, etc., estas influencias no son particularmente significativas. Como a diferencia de otros estudios (Man, Lau y Snape, 2008), que encontraron que las competencias empresariales pueden contribuir aún más al desempeño de las empresas en este contexto que características de la misma empresa. En



consecuencia Como las PYME suelen tener recursos limitados y los empresarios deben propender por centrar sus actividades en los elementos que generen mayor impacto "competencias empresariales-alcance competitivo-capacidad organizacional" en el rendimiento y crecimiento de la organización y finalmente es claro que estas consideraciones no quedan exentas en la aplicación de empresas de mayor categoría, pues estos conceptos son de gran veracidad en la práctica organizacional. Para terminar esta explicación la podemos resumir a través del siguiente grafico encontrado en el documento del autor (José Sánchez, Universidad de Salamanca)



Fuente: documento influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la pequeña empresa (Jose Sanchez, noviembre 2011)

Figura 1, este modelo explica cómo las competencias de los empresarios influyen en el rendimiento las PYMES, alcance competitivo, y la capacidad de organización de una forma directa o de forma indirecta.

La contribución de este estudio es que nos ofrecen evidencia empírica de cómo las competencias empresariales no sólo tienen impacto directo, sino también indirecto sobre el rendimiento de las PYME a través del efecto mediador de capacidades organizativas y el alcance competitivo.

### **Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición**

Este documento tiene como objetivo evidenciar el desempeño de una empresa de economía social. Por medio de este escrito se ha elaborado un modelo de medición por medio del cual se analiza la competitividad empresarial, utilizando como base de datos información económica-financiera de más de 200 compañías de economía social y más de 13.000 convencionales. Este estudio tiene como objetivo principal identificar un esquema comparativo entre la existencia de diferencias en el desempeño "performance" de las empresas industriales de economía social y respecto al resto de empresas que conforman el mismo sector.

Se tomó como base de dicha investigación un modelo explicativo de "performance" donde se muestre el comportamiento en una determinada modalidad empresarial como en este caso las empresas de economía social frente a la demás totalidad del sector industrial que estas pertenecen. Es importante resaltar que como ya indicamos la intención es medir el desempeño o el potencial competitivo empresarial, pero además la base de datos de este estudio está un contexto de crisis económica en los años (1998-2001), época antes de la expiación económica y del boom de la "burbuja inmobiliaria" (2002-2007).

Este análisis propone un modelo de valoración de la "performance" o desempeño empresarial, formado por 13 variables integradas en 2 ejes. El primero trata de evaluar el Sistema Productivo con información cuantitativa sobre el consumo de inputs y la productividad. El segundo eje agrupa variables relativas al tamaño, trayectoria y rentabilidad empresarial. Este modelo de desempeño empresarial tiene tanto bases tradicionales de medición como una técnica que entiende el

desempeño a nivel global, es así como la medición de este desempeño empresarial, más allá de conocer los puntos clave de su funcionamiento interno y aspectos a reforzar, las compañías necesitan herramientas que los informen acerca de su nivel competitivo real o desempeño.

### **The relationships between Trusts, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams**

Este trabajo estudia la relación entre el nivel de confianza, desempeño, satisfacción y trabajo en equipo. Esta investigación se basó en cuatro grupos virtuales compuestos por estudiantes de posgrado escogidos al azar y el proceso consistió en que debían realizar 5 proyectos en equipo, dicho proceso incluyó diferentes tipos de mediciones, como medidas de confianza, trabajo en equipo, calificación del proyecto y escalas de conducta. El análisis de los resultados se realizó con el fin de conocer la relación entre confianza y rendimiento (desempeño), como también confianza y satisfacción de los equipos.

Los resultados que se obtuvieron demuestran que según los niveles de confianza que se logran tienen efectos de relación positiva con el desempeño y con la satisfacción de trabajo en equipo. Considerando la importancia de esta metodología innovadora dentro del campo del aprendizaje, el aprendizaje grupal en línea “on line” es una estrategia que se puede implementar para promover la creatividad del estudiante en el trabajo en equipo (Ku, Cheng, Lohr, 2006; Thompson y Ku, 2006, 2010), de acuerdo con (Gerlach,1994) la colaboración de aprendizaje se basa en la idea de que el aprendizaje es un acto de naturaleza social en el que los participantes interactúan entre ellos y por otro lado las múltiples perspectivas y argumentos a desarrollarse pueden explicar porque el trabajo en equipo puede alcanzar un mayor desarrollo cognitivo que el trabajo individual. La confianza ha sido identificado como un factor crítico para proceso eficaz de los equipos y el rendimiento (Costa, 2003; Geister, Konradt, y Hertel,

2006; Mayer & Davis, 1999) y la satisfacción del trabajo en equipo (Furumo, Pillis, y Green, 2009; Liu, Magjuka, y Lee, 2008).

Los resultados revelaron que los niveles de confianza significativa y positivamente correlacionado con la rendimiento de los equipos virtuales En otras palabras, la presentación de informes de los equipos virtuales mayores niveles de confianza fueron acompañados por niveles de desempeño más altos como 56% de la variación en el rendimiento del equipo virtual puede ser se explica por la variación en el nivel del equipo de confianza. Finalmente este estudio sugiere que la confianza virtual puede mantener la cohesión de un equipo eficaz y puede promover la satisfacción de los estudiantes en colaboración los procesos de aprendizaje.

### **The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises**

El propósito de este estudio es dar a conocer la relación entre la orientación del mercado hacia la organización, el desempeño y proporcionar un análisis cuantitativo. Donde vienen a jugar una función importante los factores de; orientación al aprendizaje, orientación empresarial y la innovación, factores clave para el éxito en las empresas intensivas en tecnología. Para el desarrollo de estos propósitos se ha desarrollado un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación entre estos aspectos ya nombrados, se llevaron a cabo análisis de estructuras de covarianza “estadística” de datos recogidos de 150 pequeñas y medianas empresas. El análisis permitió encontrar que la orientación de aprendizaje juega un papel mediador en la relación entre la orientación al mercado y la innovación, los resultados indican además que la innovación tiene efecto sobre el desempeño del negocio y que la orientación al mercado puede fortalecer la orientación al aprendizaje y la innovación.

En las PYMES la información de mercado obtenida de clientes y competidores ayuda a las empresas a mantener un conocimiento necesario sobre el mercado,

por otro lado para obtener mejores ventajas competitivas y rendimiento en el negocio, las empresas deben tener capacidad de aprendizaje y los empleados identificarse con la misión de la organización. Sin embargo los resultados muestran que las empresas deben fortalecer su orientación de aprendizaje y la innovación para mejorar el desempeño del negocio. La orientación al mercado es un conjunto de comportamientos y los procesos o la cultura para crear valor para el cliente, la teoría expresada por Farrel (2000), el aprendizaje de la orientación es la fuente de las ventajas competitivas de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe facilitar el proceso de aprendizaje organizacional como la principal prioridad en los negocios. La actitud y medidas de gestión deben facilitar el aprendizaje y la orientación al mercado, además ambos necesitan de la innovación. Esta idea se basa en el entendimiento de que la aplicación del mercado se basa en la capacidad de la empresa para distinguir bien su producto o la actividad del mercado.

Finalmente la orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre la orientación al aprendizaje y sobre la función de innovación, mientras que el aprendizaje influye sobre la orientación a la innovación. Y la capacidad de innovación tiene un impacto positivo en el rendimiento del negocio.

Este documento termina dando ciertas advertencias para mejorar los resultados empresariales de las (PYME) que deben siempre aumentar el grado de orientación al mercado mediante la recopilación de información de los clientes, información sobre la competencia y continuamente que la coordinación entre las funciones, esto porque la orientación al mercado se ha demostrado estimula la orientación al aprendizaje y la innovación, que puede ser una fuente de ventajas para las PYME para mejorar el desempeño del negocio.

## **Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional**

El enfoque de competencias surgido desde la psicología organizacional a partir de los estudios que realizó McClelland, ha intervenido en este siglo constituyendo un ideal respecto a la gestión del capital humano. Este enfoque es una herramienta poderosa debido a que permite dirigir estratégicamente los recursos humanos para un desarrollo del desempeño individual y organizacional con un enfoque estratégico independientemente del fin propuesto, ya sea de posicionamiento competitivo de valor a la sociedad.

Examinar el valor de los perfiles de cargo son de gran utilidad, debido a que estos conforman el marco de referencia que establecen los niveles de desempeño deseado y también el cumplimiento que deberá guiar de un modo inflexible el comportamiento de la persona u ocupante que pertenezca a una organización.

La estructura y el contenido del perfil de cargo debe ser el reflejo de la cultura de la organización y del alcance del proyecto y deberán estar implícitos los siguientes aspectos:

- Denominación del cargo
- Misión del cargo
- Requisitos mínimos para ocupar el cargo
- Competencias de desempeño superior y sus dimensiones
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo
- Cultura organizacional

La gestión por competencias reconoce el poder que tiene el enfoque a la alineación estratégica del desempeño humano con el organizacional, siendo fundamentales para ello. Sin embargo, las técnicas actuales para su determinación, limitan extraordinariamente su integración estratégica y su eficacia; los elementos metodológicos que son utilizados para determinar el perfil de cargo por competencia e integración con los enfoques permiten tributar con mayor eficacia a la deseada alineación estando de acuerdo con las políticas impuestas en el país y son:

- Participación activa de todos los trabajadores
- La estrategia como vía para la alineación del desarrollo y desempeño individual con el organizacional
- Las competencias claves ya que constituyen una guía o patrón y se desglosan a nivel de procesos y grupos de trabajo para luego devenir en el cargo
- Se orienta al logro más que a la función
- Se enfoca en procesos
- Orienta el desempeño hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras de la sociedad, el usuario el estado o los proveedores
- Incluye la cultura organizacional
- Entiende con facilidad el termino de desempeño organizacional

## **“¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?”**

Este artículo analiza a través de mediciones y pruebas en empresas, los resultados operativos, financieros y de innovación obtenidos según el grado de gestión empleado en ellas.

Para su medición se han basado en las dimensiones más básicas de la gestión del conocimiento y sus resultados. Para las dimensiones de los resultados se han utilizado como se dijo anteriormente, resultados operativos financieros y de innovación. Para las dimensiones de la gestión del conocimiento escogidas son; la creación, el almacenamiento y la transferencia, la aplicación y el uso del conocimiento.

Como medidas de aplicación y uso del conocimiento se han usado el empowerment, el trabajo en equipo y el compromiso con el conocimiento. También como medidas para la creación de conocimiento se han usado la adquisición de la información, la diseminación de esta y la interpretación compartida.

Finalmente los resultados demuestran una influencia en los resultados operativos financieros y de gestión debido a la gestión del conocimiento, definida como un factor de gran importancia para lograr los objetivos de una empresa y que permite lograr una eficiencia en las operaciones internas. Así, las empresas estudiadas que poseen un grado mayor de gestión de conocimiento a través de las dimensiones anteriormente mencionadas como el incremento del empowerment, el trabajo en equipo, una visión global de la empresa, la flexibilización de la toma de decisiones entre otras, presentan un mayor grado de resultados tanto operativos como financieros y de innovación. Por ejemplo de las empresas estudiadas se refleja un vínculo mayor entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos en especial la satisfacción de los clientes y la productividad y en menor medida con resultados como la satisfacción de los empleados, la reducción de defectos, la entrega a tiempo del cliente y la calidad del producto.



Se corrobora también una conexión positiva entre la gestión de conocimiento con los resultados financieros. Uno por medio de la creación del conocimiento, a través de la diversificación de productos, y el almacenamiento y transferencia de conocimiento que fideliza al cliente y genera un impacto positivo en la comunicación cliente empresa, y dos por la aplicación y uso del conocimiento que permite a la empresa tener un mejor auto control de la información y el trabajo realizado.

Como conclusión, las empresas pueden mejorar sus resultados operativos financieros y de innovación a través de las prácticas mencionadas anteriormente como el incremento del empowerment, una comunicación fluida y horizontal, la flexibilización de la toma de decisiones entre muchas otras. Todo esto acompañado de políticas como la formación, medición de procedimientos, visión global de la empresa, actualización de espacios virtuales y actualización y creación de nuevos procedimientos tal como lo asegura Juan Tarí y Mariano García en este artículo.

### **Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional?**

Este informe tiene como objetivo estudiar las importantes relaciones expuestas por Robert D. Putnam, quien expresa la importancia de la confianza, las normas de reciprocidad y la asociatividad para favorecer la cooperación entre los agentes sociales y el desempeño institucional, esto finalmente ha dado por entendido una relación directa de signo positivo entre estos aspectos

La Aceptación del vínculo entre confianza, reciprocidad y participación dio varias críticas por asociaciones, colocando a esta teoría a prueba implementándola en varios países con buen desarrollo y siendo Democráticos, esto ha requerido confirmar si estos componentes pueden tener una unión y si su relación es de signo positivo o si, por el contrario, al pasar el tiempo aumenta el valor o nivel de la participación en la asociación, sin que la confianza aumente.

Este análisis mostrara los resultados de la encuesta que se llevó a cabo sobre capital social-entendido como las características de la organización social, como por ejemplo, confianza, normas y redes de coordinación- agrupándolos en dos temas: en el primero, presentaremos resultados sobre confianza, reciprocidad y participación, y en el segundo se relacionaran estas variables con ingreso y educación. Esto permitirá situar la problemática en dos asuntos centrales: el entorno institucional en que se dan las percepciones y la relación que se puede establecer entre ellas y la desigualdad social.

De la descripción de los datos de la encuesta presentados, podemos sistematizar, algunas observaciones preliminares sobre los componentes del capital social y el modo en que se relacionan y tienen respuestas positivas sobre el desempeño. Entre ellas una se refiere a la divergencia que muestran los resultados respecto de los postulados de Putnam, en el sentido de que en una sociedad con alto desempeño institucional predominan altos niveles de confianza generalizada, reciprocidad difusa y participación en asociaciones.

### **University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan**

Por medio de este análisis se pretende mostrar una prueba que se llevó a cabo, a través de un modelo de evaluación de desempeño, la identificación organizacional y el aprendizaje organizacional. Este proceso se realizó por medio del estudio de las universidades nacionales de Taiwán y se encontró que los sistemas de evaluación del desempeño promueven positivamente la eficacia de la organización, además aumentan las oportunidades de aprendizaje y crecimiento y por lo tanto retener recursos humanos por excelencia. La gestión de universidades se centra más en la productividad administrativa, incluida la eficiencia y la eficacia. Además de prestar atención a los cambios externos, el personal de las universidades tienen que examinar las capacidades profesionales dentro de sus organizaciones, además de fortalecer la innovación y el aprendizaje

Muchos investigadores han considerado que la identificación organizacional sea un concepto que refleja los cambios ambientales y explicando la motivación de trabajo y las diferencias en el rendimiento entre los distintos niveles (Ellemers, Gilder, y Haslam, 2004; oro-Biddle, y Rao, 1997; Young, 2001).

Las organizaciones deben proporcionar un aprendizaje continuo para lograr la necesaria competencia para mantener a un cierto nivel de desempeño. La organización de aprendizaje se ha convertido en un factor vital en la supervivencia de la organización y el empleado, por lo tanto, los trabajadores del conocimiento tienden a preocuparse acerca de si o no organizaciones les brindan oportunidades de aprendizaje adecuadas. Finalmente las organizaciones deberían preocuparse más por las necesidades de aprendizaje de los trabajadores y construir Un mecanismo de aprendizaje efectivo y congruente a sus direccionamiento organizacional. El apoyo y el aliento de los directivos y los supervisores siempre tienen una influencia directa en la anticipación e incluso en la formación y los resultados de aprendizaje. Dentro de las organizaciones un clima de aprendizaje también puede ser desarrollado para mejorar la capacidad de aprendizaje, la competitividad y el desempeño.

### 3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO

En la actualidad, las grandes empresas le apuntan a lograr que su líder pueda entregar además de su conocimiento que es sinónimo de una mayor productividad, la confianza. Estudios han demostrado que las empresas que tienen una mayor productividad cuentan con mejores espacios de confianza entre trabajadores y la relación entre ellos y los directivos. La confianza, entre directivos o líderes y trabajadores, es un valor que muchas veces no es ponderado en sus reales dimensiones. Un elemento clave para desarrollar esta confianza entre directivos o líderes y empleados es la comunicación, ya que permite conectar a los empleados con el negocio, entregándole las normas, brindándoles una oportuna retroalimentación y orientación.

A continuación definiremos el concepto de confianza para entender como está afecta al desempeño en un grupo de trabajo, la confianza es una fortaleza emocional que empieza por cada uno, a partir de una elaboración de autoconfianza, según Cooper (1998) "cuando confiamos en nosotros mismos y podemos extender esa confianza a los demás y recibirla de regreso, esta se convierte en el aglutinante que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco. La falta de confianza, por el contrario, nos hace gastar tanto tiempo en protección, dudas, verificaciones e inspecciones como en hacer trabajo real, trabajo colaborativo, de creación, que agregue valor a la organización"

La confianza en la organización es una parte importante de las relaciones profesionales entre los compañeros de trabajo, entre directivos y empleados, o entre empleados y gerentes. La confianza puede ser interpersonal o de carácter institucional

Cuando la confianza dentro de un grupo de trabajo es alta, el dividendo que se obtiene es un multiplicador del desempeño, que eleva y mejora cada dimensión de la organización. Por lo que se observa un aumento en el valor del; crecimiento acelerado, innovación, colaboración mejorada, asociaciones reforzadas, ejecución optimizada y lealtad elevada. Las anteriores variables mencionadas son

indicadores de alto nivel de confianza y cuando se suman hay una conexión significativa, directa y medible con el nivel de confianza. La confianza normalmente en un grupo de trabajo se asume, se da por sentado o se mal entiende hasta llegar a niveles bajos, los directivos y las empresas tiene que mirar la confianza con una visión diferente ya que es muy importante para que exista un mejor desempeño. La confianza es un activo crítico, altamente relevante y tangible. Además, es importante entender que la confianza afecta todo dentro de la organización, está relacionada con cada actividad, decisión y relación. Es tan poderosa e influyente para quien quiera lograr un desempeño superior; ya que se puede ver como un motor económico, como la moneda de la nueva economía y como una competencia.

Dada la existencia dentro de cualquier grupo, organización, institución, etc., de lograr un determina grado competitividad es necesario que el capital humano posea las competencias laborales requeridas para el puesto, por lo que se hace necesario evaluar el desempeño de este personal. Esta evaluación del desempeño como actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos, es un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

## 4. METODOLOGÍA

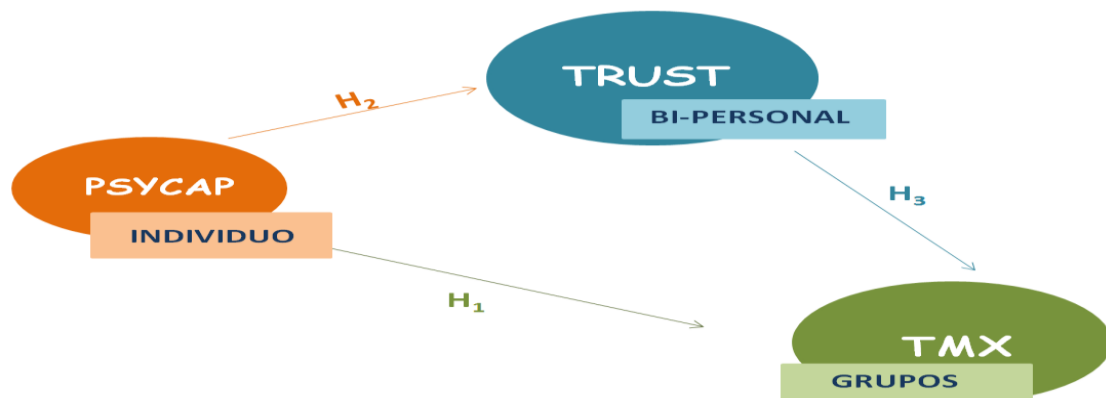
### 4.1 MODELO E HIPÓTESIS

Según como la teoría plantea, se desprendió el modelo que permite encontrar la relación existente entre confianza, flexibilidad y capital psicológico, las tres variables que conforman el modelo no son observables, por lo que se hace necesario analizarlas a través de otras variables, que permitan encontrar la conexión entre ellas, cabe destacar que cada una afecta a diferentes variables objetivos; el capital psicológico depende del individuo y se estudia de manera individual, la confianza se da por medio de un contacto bi-personal entre los miembros del equipo y la flexibilidad tiene un efecto y una relación en conjunto de una persona con un grupo de trabajo.

Como objetivo del estudio se intenta analizar el efecto que estas variables tienen sobre el desempeño.

Las hipótesis se van a contrastar por medio de un modelo de ecuaciones estructurales y los resultados se observaran al final con el consolidado del modelo para los datos de la muestra.

El modelo queda definido de la siguiente manera:



En este grafico se plantean tres hipótesis a contrastar que a su vez son: H<sub>1</sub>: el PSYCAP entendido como capital psicológico, se relaciona positivamente con TMX,

entendido como Team member Exchange, el cual es una medida de flexibilidad, H<sub>2</sub>: el PSYCAP se relaciona positivamente con TRUST, entendido como confianza y H<sub>3</sub>: el TRUST se relaciona positivamente con TMX. Es importante destacar que la anterior explicación se basa en la dirección de las flechas del modelo planteado, las cuales implican que en ese sentido una variable afecta a la otra y no viceversa.

## **4.2 VARIABLES**

### **4.2.1 Capital Psicológico (PsyCAP)**

La investigación y la literatura han demostrado la importancia de la confianza, la flexibilidad y el capital Psicológico. Estas variables tienen un papel muy importante en el desempeño de cualquier equipo de trabajo y empresas, de esta forma estas características marcan diferencias en el performance. El capital psicológico, es entendido como el conjunto de características de la personalidad “individualmente”, las cuales son desarrolladas en el ámbito social y profesional. Por otro lado la literatura y estudios han demostrado una fuerte relación entre el capital psicológico y el desempeño dentro de equipos de trabajo, además se ha hecho evidente que a mejores niveles de esta variable (PsyCap) se desarrollaran mejores niveles de gestión de compromisos, mejores patrones interacción social y resultados o rendimientos más eficientes.

A su vez el Psycap es un constructo que esta explicado por cuatro variables, la autoeficacia que está centrada en el presente y hacia el futuro, y su contribución es proveer apertura a los desafíos y voluntad de realizar esfuerzos en la consecución de los objetivos en búsqueda, convicción de las propias habilidades. La esperanza, centrado hacia el futuro, provee las metas y el deseo de alcanzarlas incluso en los mayores obstáculos, implica planificar o responsabilizarse estratégicamente para permitir el logro de resultados. El optimismo, centrado hacia el futuro, provee mediadores entre el impacto negativo de los eventos

desfavorables y la expectación positiva frente al futuro, así como también mejora y aprovecha el impacto positivo de los eventos favorables. Por último la resiliencia, centrado en el pasado y el presente, provee la recuperación sobre eventos desfavorables o factores de estrés previo o presente y es un sistema adaptativo que permite al individuo recuperarse rápidamente de un inconveniente o un fracaso.

#### 4.2.2 Team Member Exchange- medida de flexibilidad

El TMX influye en el compromiso del equipo y cómo este afecta el desempeño del equipo, el cual tiene la intención de compartir el conocimiento. El TMX aumenta la intención de compartir el conocimiento a través del compromiso del equipo con más miembros del grupo. A nivel de grupo, los resultados apoyan la relación de intercambio de conocimiento y desempeño entre los miembros del equipo de trabajo.

#### 4.2.3 Confianza

La confianza es la seguridad que tiene un individuo sobre otro o algo, la confianza es una hipótesis que se realiza sobre la conducta futura de alguien.

### **4.3 DATOS**

Para la recolección de los datos se realizó una encuesta y para la consecución de esta se accedió a la literatura donde se especifican unas escalas para cada una de las variables de estudio (PsyCap, Trust, TMX), por medio de lo cual se busca encontrar una relación entre las variables del modelo, las cuales afectan el desempeño en un grupo de trabajo, además la encuesta está diseñada en una escala Likert para recoger los resultados, esta escala se realizó para definir el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las preguntas que se hicieron de manera afirmativa, dicha escala se definió de 1 a 7 de la siguiente manera.



Tabla 4.1

| 1                        | 2                 | 3                         | 4           | 5                      | 6              | 7                     |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|-------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Indiferente | Ligeramente de acuerdo | Muy De acuerdo | Totalmente De acuerdo |

El grupo de individuos encuestados obtuvo un rango muy diverso en las edades, al igual que en el número de miembros del equipo y la antigüedad de las personas en el equipo de trabajo, lo que representa una muestra heterogeneidad como se puede observar en la siguiente información, donde se describen los valores máximos y mínimos de ciertas variables encontradas en la muestra trabajada, entre otras características estadísticas importantes para comprender de manera más amplia el ámbito en el que se desarrollaron las encuestas.

Tabla 4.2.

|                          | <i>EDAD</i> | <i>Genero</i> | <i>No. Miembros equipo</i> | <i>Antigüedad en el equipo</i> |
|--------------------------|-------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|
| <i>Valor Maximo</i>      | 59          | 2             | 28                         | 12                             |
| <i>Valor Minimo</i>      | 19          | 1             | 3                          | 1                              |
| <i>Desviacion Tipica</i> | 7,50        | 0,50          | 6,43                       | 3,80                           |
| <i>Promedio</i>          | 25,11       | 1,43          | 7,23                       | 4,06                           |

Nota: El género se definió con una escala entre (1,2), 1 entendido como masculino y 2 femenino y la antigüedad en el equipo está representada en años.

Además el tamaño de la muestra fue de 120, la encuesta se realizó de dos formas, cara a cara y también de manera virtual y esta encuesta fue construida por 65 preguntas las cuales están divididas de acuerdo a la evidencia que se necesitó respecto a cada variable estudiada de la siguiente manera:

Tabla 4.3

| <b>Variable</b> | <b>No. De Preguntas</b> |
|-----------------|-------------------------|
| PSYCAP          | 24                      |
| TRUST           | 29                      |
| TMX             | 12                      |
| <b>TOTAL</b>    | <b>65</b>               |

#### 4.4 MÉTODO DE CONTRASTE

##### 4.4.1 ECUACIONES ESTRUCTURALES

Las ecuaciones estructurales es una técnica estadística que se utiliza para probar y estimar las relaciones de causalidad a partir de datos estadísticos, los cuales permiten ver el efecto que tiene una variable sobre otra, para nuestro trabajo como se explicó anteriormente, se tiene un modelo que consta de tres variables no observables y que estas a su vez dependen de otras variables para ser explicadas, de esta manera se hace necesario el uso de ecuaciones estructurales, que permitan mostrar el efecto de casualidad que tienen dichas ecuaciones simultáneamente.

Lo que se pretende probar con estas ecuaciones son las tres hipótesis planteadas que son:  $H_1$ : el PSYCAP se relaciona positivamente con TMX,  $H_2$ : el PSYCAP se relaciona positivamente con TRUST y  $H_3$ : el TRUST se relaciona positivamente con TMX.

##### 4.4.2 SIGNIFICANCIA DEL MODELO

Para entender si el modelo es significativo o no utilizaremos la tabla que se presenta a continuación la cual permite evaluar la significancia del modelo.

Tabla 4.4

|      | <b>Porcentaje</b> | <b>P-valor</b> |
|------|-------------------|----------------|
| **** | 99.9%             | P<0.001        |
| ***  | 99%               | P<0.01         |
| **   | 95%               | P<0.05         |
| *    | 90%               | P<0.1          |
| N.S  |                   | P>0.1          |

#### 4.4.3 AJUSTE DEL MODELO

El FIT o ajuste del modelo Significa que las interacciones no se desliguen mucho del inicial y que los errores queden en una distribución simétrica con la original.

El RMSA, es el error medio absoluto implica que entre menos valor se tenga, será mucho más factible que el modelo se ajuste RMSA debería ser menor de 0.08, el CFI y el NFI que miden cuanto se desfigura el modelo deben ser >0.50, el TLI mide cuanto se desvía el modelo y el  $X^2$  siempre ajusta mejor cuando está entre un rango de [1,5] preferiblemente cerca de dos.

## 5. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación fueron adquiridos a través de un programa (IBM SPSS AMOS 19) este programa permite evaluar, estimar y realizar modelos donde se plantean ciertas hipótesis y se observan las relaciones entre unas variables construidas a través de los modelos, logrando encontrar resultados de relaciones complejas por medio de técnicas estadísticas. Los datos recogidos por medio de las encuestas realizadas en una muestra de 120 personas, fueron utilizados sobre este programa para correr el modelo y conocer los resultados.

- Al introducir los datos en el programa se considero pertinente correr el modelo en dos contextos:
- Modelo 1: Se corrió el modelo en el programa AMOS 19 sin realizar ninguna modificación de los datos recogidos
- Modelo 2: Se corrió el modelo en el programa AMOS 19 realizando una modificación de los datos, posteriormente se explicara la razón de esto

A continuación se presenta la grafica que representa los datos más importantes sobre los resultados arrojados del modelo trabajado sobre los factores (capital psicológico, confianza y Team Member Exchange).

Tabla 5.1

|          | HIP 1 | HIP 2 | HIP 3 | RMSA | CFI  | TLI  | CMIN/DF |
|----------|-------|-------|-------|------|------|------|---------|
| MODELO 1 | N.S   | 0.70  | N.S   | 0.16 | 0.25 | 0.20 | 4.08    |
| MODELO2  | 0.19  | N.S   | N.S   | 0.15 | 0.38 | 0.33 | 3.85    |

Como observamos en la tabla la zona que está determinada como la **significancia HP**, se refiere a las tres hipótesis planteadas en el modelo investigativo.

1. (HIP 1) se refiere a la hipótesis uno, que relaciona la variable de capital psicológico con Team Member Exchange
2. (HIP 2) se refiere a la hipótesis dos que, relaciona la variable Capital psicológico con Confianza (Trust)
3. (HIP 3) se refiere a la hipótesis tres, que relaciona la variable confianza con Team Member Exchange

Respecto al **ajuste del modelo** este se refiere a que si estadísticamente el modelo esta ajustado, si los datos y el modelo están respaldados por los resultados estadísticos, como también podríamos entender por dicho ajuste del modelo la congruencia estadística que presentan los resultados, desde el punto de vista que las iteraciones resultantes no se desliguen mucho del modelo inicial y que los errores al final tengan una distribución parecida y simétrica.

Este ajuste está construido en esta investigación a través de importantes indicadores estadísticos provenientes de la información que ofrece el programa con el que se trabajó, que a continuación se definen.

RMSA: Error medio absoluto, entre menor sea este número y más cercano a cero mas ajustable será el modelo

CFI/NFI: Se refiere a cuanto se desfigura el modelo

TLI: Se refiere en cuanto se desvía el modelo

CMIN/DF: Este se refiere al indicador CHI-Cuadrado, que ajusta mejor entre más cercano a dos sea este

Ahora podremos entender la definición cada modelo expresado en la tabla 5.1.

**Modelo1**: El modelo numero uno es el resultado primero que mostro el programa en el curso de la investigación y como se puede observa en la tabla 5.1 la única hipótesis que mostro un nivel de significancia relevante fue la hipótesis 2, con un nivel de significancia de 0.70 al 99.9%, lo que significa que es evidente la relación existente entre el capital psicológico y la confianza (Trust), sin embargo no existe un ajuste estadístico del modelo pertinente e ideal para respaldar la solidez y congruencia de que esa hipótesis sea verídica por lo tanto esto no se puede respaldar dicha hipótesis, por lo tanto queda entre dicha.

**Modelo2**: Este segundo proceso se llevo a cabo con el fin de correr nuevamente el modelo, pero modificando los datos a ser analizados nuevamente, para así lograr mayores niveles de significancia de las hipótesis planteadas como también alcanzar un modelo más ajustado. Para lograr esto a partir de los datos

estadísticos encontrados en el **modelo1**, se tomaron las preguntas de las encuestas y se analizaron las correlaciones que correspondían a cada una de las preguntas y las preguntas que peor representaban o explicaban cada uno de los factores o variables del modelo, fueron eliminadas dejando así las variables más correlacionadas, para así lograr una mayor convergencia en las relaciones e hipótesis del modelo, para esto se utilizó el índice de correlación estandarizado, lo que permite identificar los menos correlacionados y se eliminaron los que estaban por debajo de 0.4, de esta manera se tendrían preguntas que mejor explican cada factor del modelo y por lo tanto, así, se alcanzaría teóricamente un modelo más ajustado.

Después de realizar la modificación pertinente no se lograron los resultados que se esperaban, la hipótesis 2 ya no es significativa al igual que la hipótesis 3, pero sí se da una evidencia y significancia de la hipótesis 1 con 0.19 al 99%, pero el modelo nuevamente no cumple el ajuste estadístico, aunque sí mejoró en términos de (RMSA,CMIN/DF). De todas maneras la hipótesis 1 también quedara entre dicha no se puede respaldar por el ajuste del modelo.

## 6. CONCLUSIONES

- No se logró un ajuste apropiado del modelo, para explicar y respaldar las hipótesis que se evidenciaron y lograron una significancia en los dos modelos propuestos, por lo que las hipótesis quedan entre dichas.

La razón principal que se encontró para este resultado después de observar los datos con los que se trabajó, lo más explicativo de esto debe ser el hecho de que la muestra de los agentes (Personas) es heterogénea, ya que la muestra estudiada presenta ambientes de trabajo diferentes. Pues más específicamente las razones de la heterogeneidad de los individuos estudiados por medio de las encuestas es que se presenta una diversificación en el rango de las edades, un número de miembros en los equipos muy diversificado como también los años de experiencia dentro del equipo de trabajo de cada uno de los encuestados, es por esta razón que concluimos que la muestra resultó no tener una homogeneidad pertinente para el estudio.

- Aunque el modelo en la manera que se realizó es de carácter exploratorio, se evidencia la necesidad de homogenizar algunos aspectos ambientales de la muestra, como por ejemplo, la cultura de trabajo (cultura organización) posiblemente metas comunes, sectores de trabajo similares y al menos el mismo tipo de labor de equipo, así podríamos lograr una muestra más óptima y homogénea para alcanzar resultados ideales.

Para futuras investigaciones, justamente se debe controlar la diversidad ambiental que se presentó en dicho estudio, una posible forma de realizar un nuevo estudio podría ser implementar esta investigación sobre individuos de una misma compañía, institución, empresa, entre otros, donde exista una cultura organizacional.

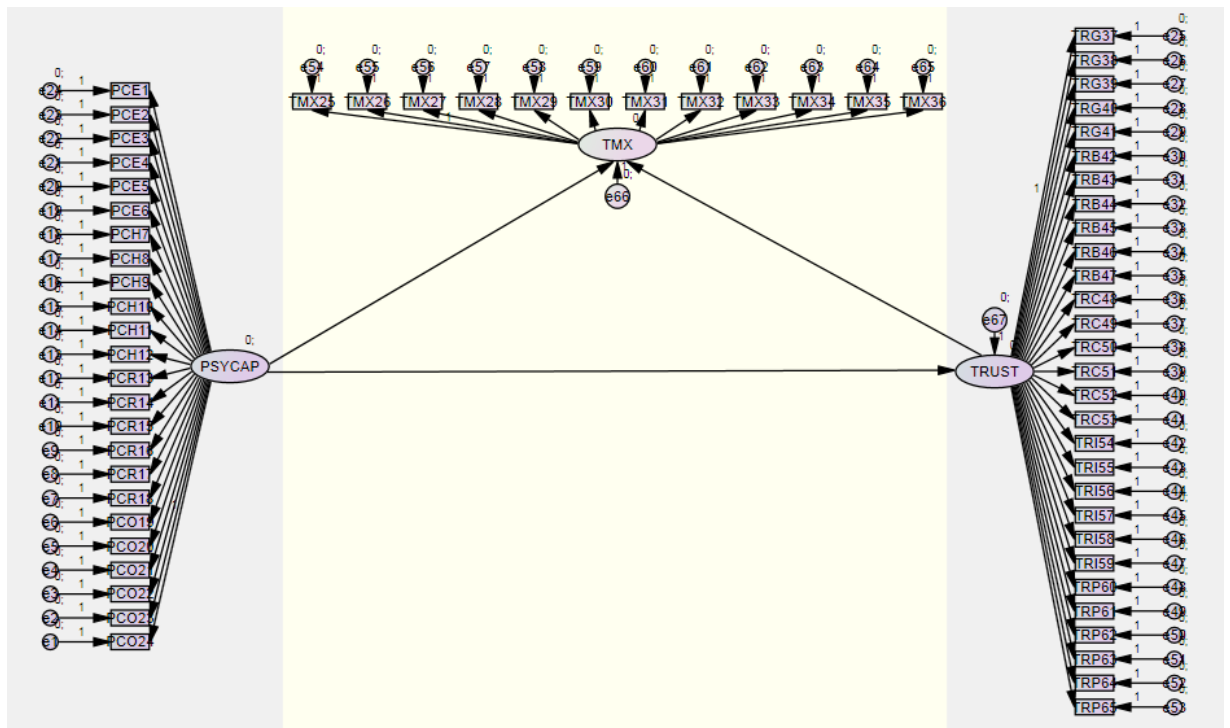


- Es importante decir que a pesar de que el modelo analizado y evaluado en este estudio no haya desarrollado resultados congruentes con lo que en teoría se planteaba a través de las hipótesis de las variables objetivo en el modelo, como se había indicado anteriormente las variables como el capital psicológico, confianza y Team Member Exchange son factores que ya han demostrado importantes resultados en materia de la gran relación e impactos que estas efectúan sobre el desempeño de cualquier organización, equipo de trabajo y demás derivados, se ha demostrado también que efectivamente estas variables están directamente relacionadas en el ámbito del comportamiento organizacional y estos factores se relacionan unos entre otros como se planteo inicialmente en el modelo desarrollado. Por lo tanto es interesante continuar con el estudio de estos modelos de estudio, tomando en cuenta la experiencia encontrada respecto a muestras heterogéneas a través de esta investigación.

## 7. ANEXOS

Adjunto encontrara la forma como el programa IBM SPSS AMOS 19 realiza cada una de las regresiones simples con respecto a cada pregunta de la encuesta de sus determinada variable objetivo, para luego encontrar la relación que existe entre ellas y el estudio estadístico que se consiguió a través de la evolución que realiza el programa. Tanto para el modelo 1 como para el modelo 2, al igual que su respectivo resumen de los parámetros y ajuste del modelo.

### Modelo 1



| RESUMEN DE LOS PARAMETROS |         |             |           |       |            |       |
|---------------------------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
|                           | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
| Fixed                     | 70      | 0           | 0         | 0     | 0          | 70    |
| Labeled                   | 0       | 0           | 0         | 0     | 0          | 0     |
| Unlabeled                 | 65      | 0           | 68        | 0     | 65         | 198   |
| Total                     | 135     | 0           | 68        | 0     | 65         | 268   |

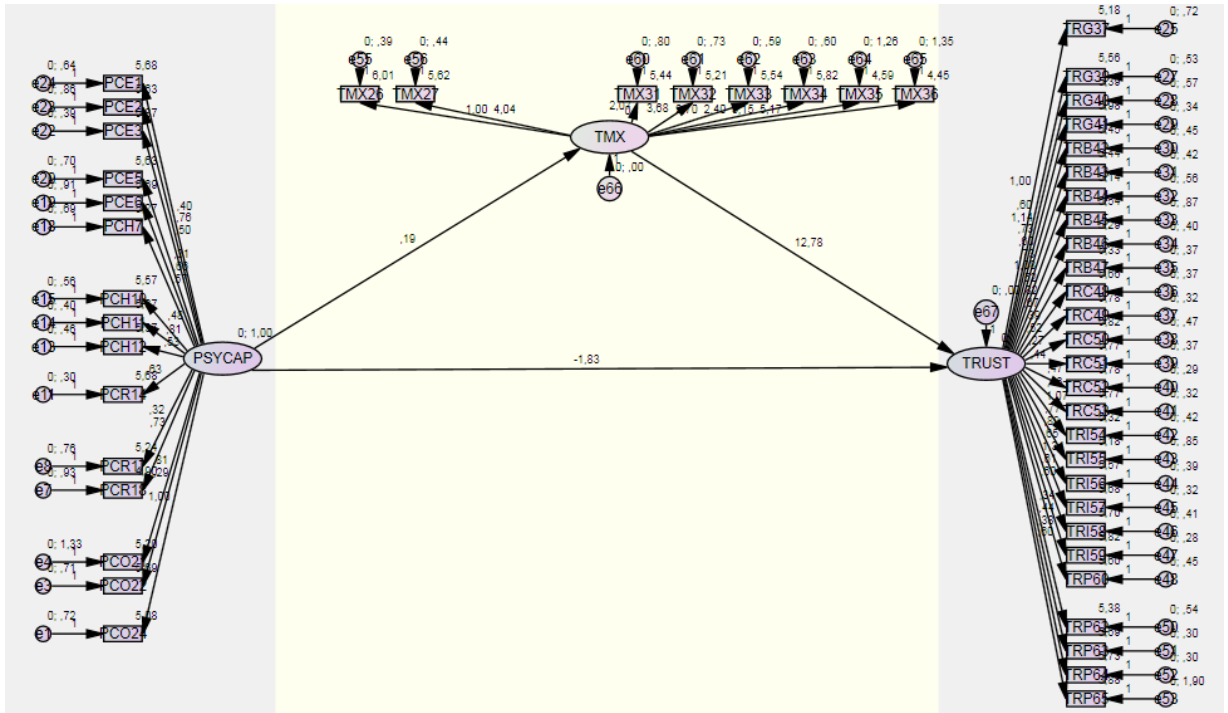
**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN      | DF   | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|-----------|------|---|---------|
| Default model      | 198  | 8209,563  | 2012 | 0 | 4,08    |
| Saturated model    | 2210 | 0         | 0    |   |         |
| Independence model | 65   | 10450,207 | 2145 | 0 | 4,872   |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | 0,214         | 0,162       | 0,266         | 0,204       | 0,254 |
| Saturated model    | 1             |             | 1             |             | 1     |
| Independence model | 0             | 0           | 0             | 0           | 0     |

**MODELO 2**



| RESUMEN DE LOS PARAMETROS |         |             |           |       |            |       |
|---------------------------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
|                           | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
| Fixed                     | 55      | 0           | 1         | 0     | 0          | 56    |
| Labeled                   | 0       | 0           | 0         | 0     | 0          | 0     |
| Unlabeled                 | 50      | 0           | 52        | 0     | 50         | 152   |
| Total                     | 105     | 0           | 53        | 0     | 50         | 208   |

### Model Fit Summary

#### CMIN

| Model              | NPAR | CMIN     | DF   | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|------|---|---------|
| Default model      | 152  | 4519,544 | 1173 | 0 | 3,853   |
| Saturated model    | 1325 | 0        | 0    |   |         |
| Independence model | 50   | 6701,612 | 1275 | 0 | 5,256   |

#### Baseline Comparisons

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | 0,326         | 0,267       | 0,395         | 0,33        | 0,383 |
| Saturated model    | 1             |             | 1             |             | 1     |
| Independence model | 0             | 0           | 0             | 0           | 0     |

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Andre Luiz Fisher & Manuel Alfonso Garzón Castrillón. Pensamiento y gestión, N° 24 ISSN 1657-6276: *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*

Ariel Soltura Laseria & Armando Cuesta Santos: *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*

Bob Barrett, American Public University, Charles Town, USA: *The Viability and Movement of Intellectual Capital in Learning Organization*

Claus W. Langfred: *Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams*

Hungwei Tseng and Heng-Yu Ku, University of Northern Colorado: *the relationships between trust, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams*

Isidre March Chordà & Rosa María Yagüe Perales: *Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición*

José Sánchez, Universidad de Salamanca: *The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance*

Jose R. Goris & Bobby C. Vaught & John D. Pettit Jr: *Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction*

Joseph G. Fisher Laureen A, Sean A. Pfeffer & Geoffrey B: *Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance*

Juan José Jarí Guilló & Mariano García-Fernández, *Universidad de alicante (España): "¿puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?"*

Karel Cool Insead & Dan Schendel. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 207-223 (1988): *performance differences among strategic group members*

Katarzyna Krot & Dagmara Lewicka: *The importance of trust in manager-employee relationships*

Kuo Wang & Feng Tseng & Fang Yen & Chung Huang, *national Quemoy university, kinmen, Taiwan, roc: university staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan*

Marc A. Cohen & John Dienhart 2012: *Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics*

Melvin Blumberg Fairleigh & Charles D. Pringle: *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*

Sara Gordon, Source: *Estudios Sociológicos*, Vol. 24, No. 71 (May - Aug., 2006), pp. 397-421 Published: *Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional?*

Sazali Abdul Wahab & Raduan Che Rose, Suzana Idayu Wati Osman *National Defence University of Malaysia, Kuala Lumpur 57000, Malaysia: Examinar los efectos moderadores de las multinacionales "País de origen en Relación entre el grado de transferencia de tecnología entre empresas y Rendimiento de las empresas locales*

Suliyanto & Rahab, Economics Faculty, Jenderal Soedirman University Jl. HR. Boenyamin No. 708 Purwokerto, Indonesia: *The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises*