



**LA CONFIANZA COMO MEDIADORA ENTRE EL CAPITAL PSICOLÓGICO Y
LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO ENTRE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO**

PROYECTO DE GRADO: DESEMPEÑO, CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL
PSICOLOGICO

JUAN DIEGO BONILLA SERNA

STEPHANIE QUIROZ MORA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
PROFESIONAL EN MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
ECONOMISTA Y NEGOCIADOR INTERNACIONAL

DIRECTOR: GUILLERMO BUENAVENTURA VERA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI

2014-1

Tabla de contenido

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS	5
1.1 Objetivo General	5
1.2 Objetivos Específicos	5
2. ANTECEDENTES	5
2.1 Resúmenes de artículos	6
2.1.1 <i>A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity</i>	6
2.1.2 <i>People and process, suits and innovators: the role of individuals on firm performance</i>	9
2.1.3 <i>Individual trust in online firms: scale development and initial test</i>	12
2.1.4 <i>Measuring the Effects of Relationship Quality and Mutual Trust on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Venture</i>	15
2.1.5 <i>Partnership and the development of trust in british workplaces</i>	18
2.1.6 <i>A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams</i>	20
2.1.7 <i>Chief Executive Officer Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information</i>	24
2.1.8 <i>Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects</i>	27
2.1.9 <i>Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance</i>	30
2.1.10 <i>“Impact of Inter-Firm Relationship Fairness in Strategic Alliance on Relationship Commitment -- Mediating Effects of Inter-Firm Trust”</i>	34
2.2 Consolidación del pensamiento	37
3. METODOLOGIA	38
3.1 PRESENTACION DEL MODELO : MODELO BASE (1)	38
3.2 HIPOTESIS Y RESULTADOS ESPERADOS	38
3.3 BASES DE DATOS	39
3.4 ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS	39
3.5 INSTRUMENTO DE CONTRASTE	40
4. RESULTADOS	41
4.1 Resultado modelo (1)	41
4.2 Resultados del modelo (2)	42
5. CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	46

RESUMEN

En este proyecto de investigación se analizaron las interrelaciones entre la confianza, el capital psicológico, la flexibilidad y el relacionamiento entre los miembros del equipo. Se realizaron búsquedas de documentos investigativos, para tener un fundamento teórico sólido, y un trabajo de campo en el que se establecen los posibles impactos que tiene la confianza en el capital psicológico, la flexibilidad y el relacionamiento entre los miembros del equipo.

Palabras claves: Confianza, capital psicológico, flexibilidad, relacionamiento entre los miembros del equipo.

INTRODUCCIÓN

En el entorno global competitivo, la fuerza laboral ya no solo está determinada por el número de horas de trabajo utilizadas en la producción; hoy la inversión en calidad educativa y aprendizaje, son factores determinantes para el desempeño individual que mejora la productividad de toda la organización. Es así, que actualmente se ha incrementado el interés de investigar el capital humano, y como este se puede moldear para crear valor agregado en la organización, teniendo en cuenta que el éxito integral de una empresa ya no se determina por los activos, sino por la capacidad de su capital humano para crear valor y mejorar los procesos, de transferencia, de tecnología, intercambio de información, generación de ideas innovadoras, adaptación a la globalización y el entorno cambiante.

Actualmente, las empresas buscan aumentar la eficiencia de sus procesos para obtener más ventajas competitivas que les permita ser ganadores en los mercados internacionales y locales. De esta manera, la cooperación inter-empresarial e inter-personal, son factores muy importantes para el crecimiento de las empresas, ya que permite el desarrollo de economías de escala, aprendizaje de mejores prácticas y riesgos compartidos; acelerando el crecimiento de las empresas vinculadas.

Este proyecto de investigación tiene en cuenta la importancia que existe actualmente del capital humano, como factor determinante para el desempeño exitoso de la empresa. El marco teórico se realizó a partir de fuentes secundarias, disponibles en bases de datos académicas reconocidas a nivel internacional. Posteriormente, se realizó un trabajo de campo que consistió en realizar 136 encuestas a personas trabajadoras, estas encuestas se analizaron en la extensión del programa SPSS llamada AMOS 19.0. Finalmente, se obtuvieron conclusiones importantes acerca de la confianza como mediadora entre el capital psicológico y la relación de intercambio entre los miembros del equipo, y sobre la relación negativa entre la flexibilidad y la confianza.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Analizar las interrelaciones del capital psicológico, la flexibilidad, las relaciones entre los miembros de equipo y la confianza, con el fin de determinar el impacto de la confianza en el modelo.

1.2 Objetivos Específicos

Investigar en estudios previos, si la confianza impacta positivamente o negativamente en las relaciones entre los miembros de equipo.

Determinar, a través de investigaciones anteriores, si el capital psicológico influye en la confianza de los miembros del equipo.

Crear un informe que consolide todo el conocimiento que se obtuvo a partir de la construcción del marco teórico y del trabajo de campo realizado y analizado.

2. ANTECEDENTES

Durante la primera fase del proceso, se realizó una búsqueda de papers de investigación en bases de datos reconocidas a nivel internacional, principalmente en la EBSCOhost, teniendo en cuenta las variables incluidas en el modelo. De estos papers, se extraen las hipótesis planteadas, los modelos, discusiones y conclusiones principalmente sobre el papel de la confianza en las relaciones de trabajo.

Posteriormente, se escogen los trabajos más pertinentes a la investigación y poder realizar un resumen de cada uno, el cual, debería enfocarse en el resumen, la introducción y las conclusiones del paper, de manera que se facilitara el trabajo de construcción del marco teórico, teniendo como prioridad aquellos que incluyeran un modelo diagramado.

A partir de los resúmenes de los papers investigados, realizaremos la consolidación del pensamiento.

2.1 Resúmenes de artículos

2.1.1 *A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity*

UN MODELO MULTINIVEL DE ORIENTACION AL LOGRO EN EQUIPO, INTERCAMBIO DE INFORMACION Y CREATIVIDAD

Yaping Gong, Tae-Yeol Kim, Deog-Ro Lee & Jing Zhu

Academy of Management Journal. Vol.56, No. 3.

2013

Adoptando un enfoque multinivel, se examina como la orientación al logro de un equipo puede relacionarse con la creatividad de equipo y la creatividad individual. También se examinó el crecimiento de procesos que enlazan la creatividad individual y la creatividad grupal. La información de múltiples fuentes, se recolectó de 485 miembros y sus líderes, entre 100 equipos de investigación y desarrollo. Los resultados indican que un enfoque de meta de aprendizaje en equipo y de desempeño en equipo, están positivamente relacionados, mientras que el objetivo de evitar el rendimiento de equipo, estaba negativamente relacionado, tanto para la creatividad en equipo y la creatividad individual, a través del intercambio de información de equipo. Además, una relación de confianza con un líder de equipo, juega un rol moderador: cuando la confianza es fuerte, la relación es indirectamente positiva con la creatividad de equipo, y la creatividad individual es fuerte para las metas de aprendizaje en equipo, pero débil para una meta de enfoque al desempeño. También se encontró que el promedio de creatividad individual entre equipos, está positivamente relacionado a la creatividad del equipo, a través de un clima de apoyo para la creatividad.

Se ha incrementado el interés en comprender como mejorar la creatividad en las organizaciones. Para comprenderlo, los académicos han adoptado el término de orientación al logro. Se han examinado entonces, tres orientaciones al logro diferentes: orientación hacia los objetivos de aprendizaje, enfocándose en el desarrollo de competencias; orientación al logro bajo el enfoque de rendimiento, enfocándose en ganar evaluaciones favorables y superar a otros; y una orientación al logro evitando el desempeño, enfocándose en evitar errores y valoraciones negativas. La investigación ha mostrado generalmente, que

las metas de aprendizaje individual, tiene una relación positiva con la creatividad individual, pero no con la meta de enfoque al desempeño individual.

A pesar de este conocimiento acumulado, ningún estudio ha examinado la relación entre la orientación particular al logro y la creatividad a nivel de equipo. La orientación al logro de aprendizaje en equipo, la orientación al logro bajo un enfoque de desempeño de equipo, y la orientación al logro evitando el desempeño en equipo, se refieren a un entendimiento compartido, ganando valoraciones favorables y superando a otros equipos, evitando fallas y valoraciones negativas.

La creatividad de un equipo, se refiere a la generación de ideas útiles y novedosas, por parte de un equipo de empleados que trabajan juntos. Así que, la primera pregunta de investigación fue: ¿Está relacionada la orientación al logro en equipo con la creatividad en equipo? Esta pregunta pertenece a un asunto de la teoría de generalización multinivel, que ha recibido poca atención en la investigación de creatividad.

La orientación al logro es una propiedad del nivel de equipo, de la que se cuestiona si está relacionada con la creatividad individual y como se relaciona en una teoría multinivel. Muchas investigaciones, tienden a examinar la creatividad en un nivel único, sin reconocer que la creatividad ocurre en múltiples niveles. Como resultado, la pregunta acerca de si los antecedentes predicen la creatividad en diferentes niveles, mantiene sin respuesta. Como persona individual, se responde diferente a un contexto en equipo, y es prematuro asumir que las propiedades de un nivel de equipo tendrían la misma relación con la creatividad individual como se tiene con la creatividad en equipo.

En este estudio, se examina la relación que puede tener la orientación al logro en equipo, con la creatividad en equipo y la creatividad individual. En esta investigación se extiende la teoría de orientación al logro y se investiga las relaciones de equipo y multinivel.

La creatividad individual refleja como los individuos desempeñan creativamente sus roles y tareas. La creatividad en equipo, no es simplemente el promedio de la creatividad individual; es el producto de la influencia social que influencia los actos creativos de los individuos. Aunque se ha dicho que, la creatividad individual contribuye a la creatividad en equipo, el mecanismo por el cual esto ocurre no se ha demostrado. Esta falta es problemática, puesto que ninguna teoría multinivel de creatividad será incompleta e imprecisa, tanto como el proceso de crecimiento. En esta investigación, el objetivo es avanzar en la teoría multinivel de creatividad con respecto al proceso de crecimiento.

Para explicar si la orientación al logro en equipo se relaciona con la creatividad, se adoptó una perspectiva de intercambio de información. Esta perspectiva, está altamente relacionada a la combinación e intercambio de conocimiento, la cual se ha utilizado para

mejorar la innovación. Integrando la orientación al logro y las perspectivas de intercambio de información, se argumenta que la orientación al logro de equipo, puede mejorar o inhibir el intercambio de información, porque la naturaleza de los logros compartidos, influye en los comportamientos de esfuerzos colectivos. Además, al articular la naturaleza de la creatividad como información y conocimiento requerido, se dice que el intercambio de información es el mediador entre la orientación al logro de equipo y la creatividad.

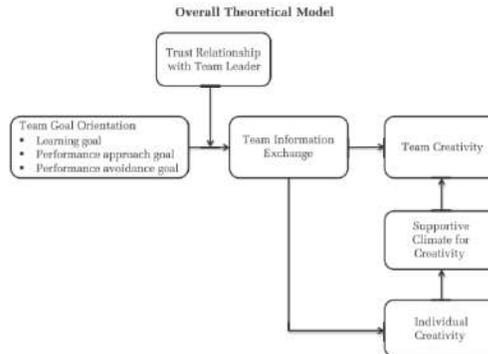
El intercambio de ideas y los comportamientos creativos implican riesgo, ya que no se sabe cómo reaccionen los supervisores y como evalúan estas ideas y actividades. La perspectiva de intercambio de información y la investigación relacionada, sugiere que la relación de confianza es crítica para cada comportamiento de intercambio y para la innovación.

Ya que el líder de equipo a menudo tiene el mayor poder en el equipo, y es en últimas el responsable de evaluar a sus miembros, una relación de confianza con el líder de equipo es fundamental para que los miembros de equipo participen en el intercambio de información y en actividades creativas.

Se espera que una relación de confianza con el líder de equipo, modere la relación que tiene la orientación al logro de equipo, con el intercambio de información y la creatividad posterior, ya que facilita o dificulta la tendencia a la motivación para el intercambio de información asociado con una particular orientación al logro de equipo.

Para explicar el proceso que vincula la creatividad individual y la creatividad de equipo, se adoptó la teoría de procesamiento de la información social, que se centra en la adquisición de expectativas, normas y actitudes, más que conocimiento e ideas. Las conductas creativas de los miembros individuales, envían señales a los demás en cuanto a comportamientos y rendimientos esperados, y a través del proceso de influencia social informacional, da lugar a un clima de apoyo a la creatividad. El clima de apoyo, a su vez, aumenta los esfuerzos creativos colectivos y la creatividad del equipo. Estas ideas se probaron, utilizando equipos de investigación y desarrollo en empresas de alta tecnología.

MODELO TEORICO TOTAL



CONCLUSIONES

En esta investigación, se provee una evidencia inicial de metas de aprendizaje en equipo y enfoque de desempeño de equipo, que están positivamente relacionadas a la creatividad de equipo y a la creatividad individual, a través del intercambio de información en equipo. Por otra parte, la relación de confianza con los líderes de equipo, juega un rol moderador, con la cual se fortalece la relación que tiene el objetivo de aprendizaje en equipo con el intercambio de información, pero debilita la relación que tiene el objetivo de enfoque al desempeño de equipo con el intercambio de información. Por último la creatividad individual tiene una relación creciente con la creatividad de equipo, a través del clima de apoyo para la creatividad. Se espera que este estudio, impulse el desarrollo de la teoría multinivel y futuras investigaciones empíricas en el área de la creatividad. Desde el punto de vista práctico, se recomienda a los administradores adoptar un enfoque de múltiples niveles para fomentar la creatividad.

2.1.2 People and process, suits and innovators: the role of individuals on firm performance

GENTE Y PROCESOS INNOVADORES: EL ROL INDIVIDUAL EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Ethan Mollick

Strategic Management Journal

2012

Las diferencias en el desempeño de las empresas, generalmente se atribuyen a los factores organizacionales, y no a las diferencias entre los individuos que componen las empresas. Se sabe poco sobre el papel que juegan los miembros individuales de una empresa, que explican la variación en el desempeño entre empresas. Esta Investigación emplea un modelo de clasificación cruzada de asociación múltiple (MMCC), para probar el grado al cual, los factores individuales y organizacionales que explican el desempeño de la empresa. El análisis, también examina si las diferencias individuales entre gerentes medios o innovadores, explican mejor la variación del desempeño empresarial. Los resultados indican que la variación entre personas, es más importante en el desempeño organizacional. Además, la variación entre los mandos medios, tiene un gran impacto en el desempeño de la empresa, incluso mayor que aquellas personas que tienen roles de innovación.

Actualmente se busca saber si el desempeño de la firma se da por la gente o los procesos. La literatura dice que un buen proceso, es la clave para un buen desempeño. Además, se usan los factores organizacionales, más que las diferencias en los individuos para explicar las diferencias en el desempeño empresarial. Incluso los enfoques que explican las diferencias de desempeño desde una perspectiva de capital humano, generalmente ven a los empleados como un recurso global y se centran en los procesos de organización para el desarrollo del capital humano, más que en los miembros individuales de la empresa. Las empresas tienen personas, cuyo desempeño puede variar, esto abre la posibilidad de que, en industrias con alto índice de iniciativa empresarial o donde hay pocas economías de escala, la gente que conforma la empresa, se den cuenta de las diferencias de desempeño entre empresas.

A pesar de la importancia de los individuos, en la explicación de las diferencias de rendimiento empresariales, son pocos los estudios previos que separan los resultados empresariales en las diferencias individuales, frente a los factores organizacionales, excepto los estudios que analizan los casos de alta dirección y espíritu empresarial.

La ausencia de diferencias individuales para explicar en desempeño, tiene consecuencias adicionales e impiden un conocimiento profundo del rol de los individuos en el desempeño empresarial. Sería razonable esperar que no toda la variación entre los individuos contribuya a explicar las diferencias de rendimiento entre empresas. Los altos directivos se consideran importantes, para determinar los resultados empresariales, como lo demuestran muchos estudios sobre equipos de alta dirección. Este impacto se basa en la expectativa de que, las diferencias cognitivas y de personalidad, entre los ejecutivos más poderosos de una empresa, tienen influencia sobre las estrategias y los resultados, lo que explicaría en último lugar la variación en el desempeño de las empresas que dirigen. Los mandos medios se limitan por el contexto organizacional, con la eficacia de los gerentes en el desarrollo de los productos, dependiendo en gran parte de la estructura organizacional y la interacción entre

altos y medios mandos. Sin embargo, las acciones de los gerentes de nivel medio están limitadas por la naturaleza de la empresa.

Es de esperar que los factores organizacionales determinen el impacto de los mandos medios en el rendimiento; y en aquellos casos donde las variaciones entre los individuos en roles de administración media expliquen el desempeño empresarial, se esperan gerentes encargados de tareas innovadoras, más que jefes de proyecto, quienes reciben funciones de gestión más estandarizados. Esto se debe a un trabajo creativo, innovador y el trabajo de conocimiento, se espera que sea muy volátil a nivel individual, pues estos tipos de trabajo se basan en las habilidades, donde existe evidencia de una amplia distribución en la capacidad innata y la inspiración. Solo es posible especular, acerca de las contribuciones relativas de la variación individual de los mandos medios al desempeño empresarial, ya que no hay estudios que midan la contribución a la rentabilidad de los dos tipos de gerentes entre las empresas (directores de proyecto y directores en cargos de innovación). Esta investigación responde a esta diferencia, mediante la determinación de la contribución relativa de las diferencias organizacionales e individuales en el desempeño, incluyendo un análisis de la industria de juegos de ordenador, pues representan un caso de tensión entre la empresa y la persona.

El potencial rol de los individuos, es otra manera de explicar las diferencias de rendimiento entre empresas, que además ofrece un desafío al esperado rol de los factores organizacionales en la explicación del desempeño de la empresa.

Conclusiones

Aunque todas las empresas sean heterogéneas, se supone generalmente que las variaciones en los resultados empresariales, se deben en gran parte a los procesos y no a las personas. Al usar el MMCC, la investigación sostiene que el desempeño de las organizaciones puede variar mucho según los individuos dentro de las empresas. Además, las personas son quienes llenan el papel de los mandos medios o directores de proyectos, en lugar de innovadores creativos, pues explican la variación de los resultados empresariales. Si bien estos resultados pueden variar incluso dentro de la industria, se sugiere que los académicos deben prestar más atención a la distribución individual de las organizaciones, en lugar de centrarse solo en las características a nivel organizacional.

Por último, este trabajo destaca la importancia de los mandos intermedios, quienes son fundamentales para el desempeño empresarial, incluso en industrias altamente innovadoras, y sugiere la necesidad de realizar investigaciones sobre los mecanismos por los que los mandos medios influyen mucho en los resultados empresariales.

2.1.3 Individual trust in online firms: scale development and initial test **Confianza individual en empresas online: desarrollo de la escala y prueba inicial**

Anol Bhattacharjee

Journal of Management Information Systems

2002

La importancia de la confianza como clave facilitadora del comercio electrónico, está incrementándose y siendo reconocida entre los académicos y las comunidades practicantes. Por lo tanto, la investigación empírica en esta área se ha distorsionado por conflictos en los conceptos del constructo “confianza”, la atención inadecuada a sus dimensiones fundamentales, causas y efectos, y falta de validez en la escala de confianza. Esta investigación conduce estas limitaciones en parte, por la conceptualización teórica y empírica, validando la escala para medir la confianza individual en las firmas en línea. Las escalas propuestas tienen en cuenta tres dimensiones clave de la confianza: habilidad del fideicomisario, benevolencia e integridad. Se realizó una prueba y perfeccionamiento del procedimiento, usando dos estudios de campo del comercio minorista y los usuarios de banca en línea, dando lugar a una escala de confianza de siete factores, que exhibe los niveles adecuados de fiabilidad, validez convergente, validez discriminante y validez nomológica. Se espera que la escala presentada en esta investigación, sirva para futuras investigaciones empíricas sobre confianza en firmas en línea. Un área que ha atraído la atención entre los académicos, pero ha recibido poca atención en desarrollo de escalas, es la confianza en comercio electrónico. Esta investigación presenta una escala teórica para medir confianza individual en empresas en línea y validarla, utilizando múltiples estudios de campo.

¿Porque es importante la confianza en el comercio electrónico? La confianza es un componente importante de las relaciones de intercambio en línea, caracterizada por la incertidumbre, el anonimato, la falta de control y el oportunismo potencial. Las transacciones en línea, a menudo requieren compartir información personal sensible (como teléfonos), información corporativa (información de inventarios), e información financiera (tarjetas de crédito) entre las partes. La confianza asegura que una parte no tomara ventaja de la vulnerabilidad de la otra, antes o durante una transacción. La confianza actúa como un mecanismo de control informal que reduce la fricción, comportamientos oportunistas, reduce estructuras burocráticas, anima las transacciones futuras, y ayuda a construir relaciones en el largo plazo. En contraste, la falta de confianza, puede requerir completo desprendimiento de las reglas de transacción comúnmente aceptadas en forma de contratos legales extensos, llevando a mayores costos de transacción y baja eficiencia del negocio.

Por lo tanto, el inicio, la construcción y el mantenimiento de la confianza entre los compradores, vendedores y socios son factores claves de éxito, para la mayoría de empresas en línea.

El desarrollo de la confianza en las relaciones en línea, es más difícil que en las relaciones tradicionales. En las relaciones de comercio físicas, la confianza resulta típicamente de la proximidad física, historial de transacciones exitosas, y restricciones legales que motivan a una conducta de negocios apropiada. En contraste, las firmas en línea se encuentran a menudo localizadas en diferentes partes del país, tienen un historial limitado de transacciones en línea, y políticas legales de e-commerce mal establecidas y poco comprensibles.

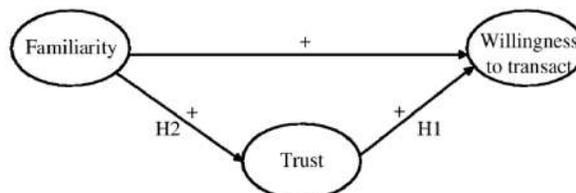
Muchas firmas en línea, se ven a sí mismas como intermediarias y no están dispuestas a rendir cuentas a otras personas o empresas sobre su infraestructura. Como resultado, casi la mitad de usuarios en línea, no confían datos personales a sitios web, el 60% no registran datos, por miedo a que sean usados de forma inadecuada, y un 40% falsifican información al hacer registros en línea.

La investigación académica sobre la confianza se ve afectada por conflictos en el concepto del constructo “confianza”, incomprensión inadecuada de relaciones de confianza, antecedentes y consecuencias, y escalas de confianza que no son validadas.

Además se construyó una escala de confianza de diez factores, basada en las dimensiones teóricas de confianza que se proponen en la literatura estudiada, la cual se valida por dos trabajos de campo, en comercio en línea, y contexto de banca en línea, y se perfeccionan con la escala de siete factores, mencionada anteriormente.

La escala final demuestra propiedades psicométricas adecuadas, incluyendo la fiabilidad, convergencia, validez discriminante y validez nomológica.

MODELO DE INVESTIGACION DE CONFIANZA



CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación, fue desarrollar y validar un instrumento para medir la confianza individual en las empresas en línea, para uso potencial en futuros estudios empíricos de confianza en contextos de e-commerce. La construcción de escalas es uno de los pasos más importantes en la investigación que confirma por qué la calidad de las escalas de medición, determina el grado de los resultados empíricos sean significativos y exactos.

El desarrollo de la escala no es un objetivo de la investigación, si esta no se emplea en estudios posteriores. El desarrollo de una escala de confianza en este trabajo fue parte de un estudio más amplio en el que se examinan las dinámicas de formación de confianza en las relaciones en línea. Los estudios futuros que investigan las compras de los investigadores web y los comportamientos de interacción, pueden utilizar la escala propuesta para evaluar el desempeño de la confianza en este tipo de contextos.

La escala propuesta puede ser útil para examinar la confianza del consumidor en las entidades en línea contra los medios de comunicación en línea. Finalmente, uno de los valores agregados más interesantes del comercio en línea, son las relaciones interempresariales, donde la confianza es una cuestión de fondo. Las empresas deben confiar sus ventas a los intercambios en línea, el personal de adquisiciones debe confiar el suministro al personal de proveedor en línea, los minoristas deben confiar en los proveedores la reposición de los estantes de la tienda si desean tener un inventario eficiente, y los diseñadores de productos y fabricantes deben confiar en las cadenas de suministro. Por lo tanto, la escala propuesta fue diseñada en un contexto de consumidor de e-commerce, pero se puede extender a un contexto de negocio-negocio en e-commerce, caracterizado por las relaciones anónimas, falta de control y comportamientos oportunistas. Sin embargo, esta última extensión podría afectar la escala propuesta.

Desde el punto de vista práctico, la escala de confianza presentada, provee un significado conveniente para los administradores de e-commerce para lograr un nivel de confianza con sus clientes en la empresa.

Este estudio demuestra, que la confianza es predictor significativo de la disposición de los usuarios a realizar transacciones en línea. Las empresas cuyos ingresos dependen de transacciones de usuarios frecuentes y continuos pueden tener más pérdidas, si fallan en la creación de confianza proactiva en el cliente. Además los usuarios de bajo nivel de confianza, tienden a abandonar el servicio, e identificarlos tempranamente, asegura su permanencia en los programas de mercadeo para reconstruir su confianza lo más pronto posible.

Sin embargo, el estudio no estuvo exento de limitaciones. En primer lugar, se vio limitado por el hecho de si el dominio entero se vio representado por la escala propuesta. En segundo lugar, dado que la mayoría de encuestas actuales se realizan por teléfono o en papel, es posible que la novedad de “encuestas online” haya sesgado la respuesta de las personas. Y finalmente, el estudio encontró que la confianza solo explica el 13% de la voluntad del usuario para realizar la transacción, y el 19% de confianza la explica la familiaridad con el fiduciario.

La gran proporción de varianza no explicada en estas variables, sugiere que existían determinantes adicionales que estaban más allá del alcance del estudio. Sin embargo, la identificación de estos determinantes y el estudio de sus efectos relativos sobre la variable dependiente representan grandes formas de avance en el estado actual de la investigación de confianza en el comercio electrónico.

2.1.4 Measuring the Effects of Relationship Quality and Mutual Trust on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Venture

MIDIENDO LOS EFECTOS DE LA CALIDAD EN LA RELACION Y LA CONFIANZA MUTUA EN EL GRADO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA INTER-EMPRESARIAL EN EL JOINT VENTURE INTERNACIONAL

Sazali Abdul Wahab, Raduan Che Rose, Susana Idayu Wati Osman

International Business Research Vol. 4, No. 3

2011

El éxito de la transferencia de tecnología entre los Joint Ventures internacionales, en los países desarrollados con frecuencia se ha medido por el grado de tecnología que se transfiere a los socios locales. En comparación con otros agentes formales de transferencia de tecnología, tales como la inversión extranjera directa y la concesión de licencias, la transferencia de tecnología a través de Joint Venture, se ha reconocido por muchos estudios como el mecanismo más eficaz para internalizar las tecnologías del socio extranjero, el conocimiento y las habilidades que están vinculadas a nivel organizacional. Sin embargo, el proceso de transferencia implica una relación compleja entre los socios del Joint Venture, que puede causar un impacto directo en el grado de transferencia de tecnología. El éxito de la transferencia de tecnología inter-empresarial, requiere una fuerte comunicación entre el

proveedor y receptor de tecnología. El objetivo principal de esta investigación, es examinar empíricamente los efectos de dos elementos críticos de las características de la relación: la calidad de la relación y la confianza mutua en dos dimensiones del grado de transferencia de tecnología: el grado de conocimiento tácito y explícito.

Se utilizó un enfoque de análisis cuantitativo, el modelo teórico y las hipótesis, se evaluaron en base a datos empíricos de 128 empresas mixtas registradas en las empresas de Malasia. Los datos obtenidos de los cuestionarios, fueron analizados utilizando coeficientes de correlación y regresión lineal múltiple. Los resultados revelaron que la calidad de la relación, tiene un efecto significativo en los dos grados de conocimiento, tácito y explícito. Del mismo modo, la confianza mutua entre los socios ha demostrado fuertes efectos significativos consistentes en ambos grados de conocimiento, sin embargo se encuentra un efecto más fuerte en el grado de conocimiento tácito. El estudio ofrece evidencia empírica sobre los efectos de dos relaciones genéricas: la calidad de la relación y la confianza mutua en dos dimensiones del grado de transferencia de tecnología inter-empresarial: el grado de conocimiento tácito y explícito en los Joint venture.

El asunto actual de transferencia de tecnología entre empresas en los países en desarrollo, gira en torno al tema de la eficiencia y la eficacia del proceso de transferencia de las empresas multinacionales. Por lo tanto, las organizaciones de los países en desarrollo intentan colaborar, aprender y asimilar los conocimientos tecnológicos de su socio extranjero mediante la formación de alianzas estratégicas y Joint Venture con corporaciones multinacionales extranjeras, como un medio eficaz para mejorar la competitividad global, la capacidad tecnológica y el potencial para la innovación local.

Las transferencias de tecnología entre empresas en Joint Ventures, a menudo han implicado compensaciones entre la voluntad de los proveedores de tecnología para transferir cantidades considerables de tecnologías, que incluye el conocimiento tácito y explícito, y grado de protección de tecnología patentada, como fuente de ventaja competitiva del proveedor.

Estudios previos sobre la transferencia de conocimiento inter-empresariales han confirmado la influencia significativa de los facilitadores de tecnología, tales como las características de conocimientos transferidos.

Las características de la relación, como una de las características más importantes en la transferencia de tecnología, han incrementado los factores determinantes en el éxito o fracaso de la transferencia de tecnología inter-empresarial. Algunos estudios reconocen que las empresas multinacionales, tienden a proteger más su tecnología avanzada, el conocimiento y las competencias en productos, procesos y gestión, pues estos recursos y competencias son la fuente de ventajas competitivas sostenibles. También se ha

argumentado, que la tecnología y el conocimiento, son protegidos por el proveedor cuando el destinatario es oportunista.

Este estudio examina empíricamente los efectos de dos elementos críticos de las características de la relación: calidad de la relación y confianza mutua en dos dimensiones: grado de conocimiento tácito y explícito.

CONCLUSIONES

Los atributos del conocimiento, no son el único factor determinante de la transferencia de conocimiento. La presencia de un fuerte impacto en la calidad de la relación, sugiere que cuanto mayor sea la calidad de la relación, es más alto el grado de transferencia de tecnología en Joint Venture.

Los resultados sugieren que, la calidad de la relación en Joint Ventures, en términos de interacciones efectivas y frecuentes entre socios, apertura, espontaneidad y comunicación adecuada, podría crear potencial para numerosos intercambios individuales entre socios de Joint Venture; particularmente cuando la transferencia implica alta tecnología y conocimiento tácito.

Existirán más oportunidades para compartir, aprender y transferir tecnología, si ambos socios tienen mayor calidad de las interacciones. En las interacciones colaborativas, la calidad de la relación se conoce como un mecanismo efectivo para facilitar la transferencia de tecnología inter-empresarial, ya que ambos socios están motivados a invertir más recursos en el Joint venture y se comprometen a cumplir con sus compromisos.

Los resultados también apoyan y confirman los hallazgos empíricos recientes, donde la calidad de la interacción tiene un efecto significativo en la adquisición de conocimiento. La literatura actual también indica que: la calidad relacional, se ha convertido en un factor determinante de la transferencia de tecnología, para facilitar un mayor grado de transferencia de tecnología; y que los conflictos entre los socios de Joint Venture, pueden conducir a la inestabilidad del Joint Venture, minimizando el flujo de información.

Dado el efecto significativo de la confianza mutua en ambos grados de transferencia de tecnología, se esperaban los resultados obtenidos, dado que muchos estudios teóricos han resaltado la importancia de la confianza mutua entre los socios del Joint Venture. A mayor confianza mutua entre socios de Joint venture, mayor es el grado de transferencia de tecnología entre empresas de los socios locales, debido a que la confianza mutua, reduce la existencia de sentimientos sospechosos entre socios del Joint Venture, creando oportunidades para interacciones cercanas, aumentando la confianza de ambas partes, para que no se aproveche el uno del otro, y se promueva la transparencia.

En los proyectos colaborativos como las alianzas estratégicas y el Joint Venture, un bajo grado de confianza desmotiva la transparencia entre los socios que resultando una información exhaustiva y precisión limitada.

Una de las principales limitaciones del estudio, es la escasez de recursos, ya que las respuestas obtenidas son de la alta dirección de los Joint Ventures. Por otro lado, en cuanto a la literatura, la subjetividad de la naturaleza de la relación es difícil de capturar. En tercer lugar, debido a la falta de conciencia sobre la investigación académica, el número de cuestionarios utilizables, fue suficiente mas no lo deseable, lo que se convierte en un gran desafío para muchos investigadores. Finalmente, por las limitaciones de tiempo, el tipo de tecnología investigada en este estudio, se limitó al conocimiento tácito y explícito. Este estudio empírico, es una respuesta a la necesidad de evidencia estadística que normalmente ha faltado en la literatura de transferencia de tecnología inter-empresarial.

2.1.5 Partnership and the development of trust in british workplaces

ASOCIACIÓN Y DESARROLLO DE CONFIANZA EN LOS LUGARES DE TRABAJO BRITANICOS

Graham Dietz

Human Resource Management Journal, Vol. 14, No. 1

2004

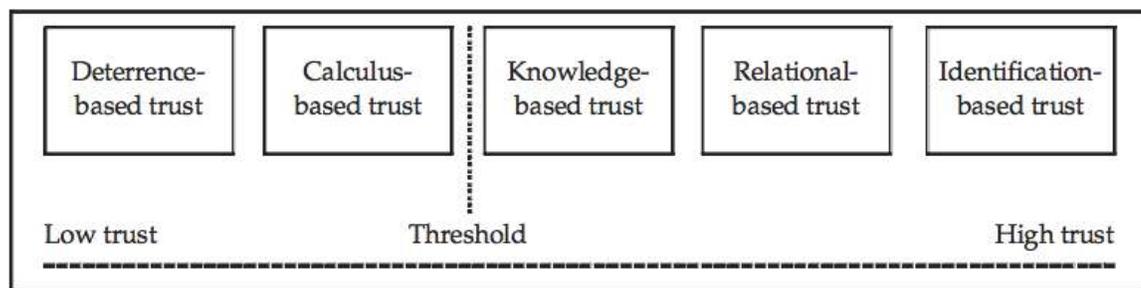
Este artículo examina los enlaces entre las formas de asociación de la administración de relaciones en el lugar de trabajo en Gran Bretaña, y el desarrollo de la confianza inter-organizacional. Las sociedades deben producir y mejorar los niveles de confianza interpersonal dentro de las organizaciones, mientras que la confianza ayuda a reforzar las asociaciones entre organizaciones. La evidencia cualitativa revele algunas debilidades, discrepancias y fallos inherentes en el proceso de búsqueda de confianza a través de la asociación. Estas ofrecen ideas dentro del proceso para administradores, dirigentes sindicalistas, empleados representativos y creadores de políticas, y además sugiere idea para futuras investigaciones utilizando la confianza como un marco teórico.

En la mayoría de estudios de sociedad, la confianza tiene una presencia constante y determinante. La confianza ha sido una precondition necesaria de las asociaciones, como el proceso a través del cual se realiza la asociación, así como uno de los resultados más importantes y como método para monitorear el progreso de acciones anti-asociación.

Esta investigación se divide en cinco sesiones. La primera, presenta una de la superficialmente obvia pero esencialmente compleja idea, de confianza; la segunda, propone una definición complementaria de asociación, basada en los requerimientos para desarrollar la confianza; y la tercera, configura vínculos potenciales entre las dos.

Además, se presentan tres casos de estudio: desarrollo de la asociación, implementación y participación de actores clave. Los hallazgos y conclusiones ofrecen una examinación exploratoria de los dos conceptos y como se relacionan cada uno, y particularmente qué asociación puede y no puede adoptar relaciones en el lugar de trabajo a través del desarrollo de la confianza.

LOS CINCO GRADOS DE CONFIANZA



CONCLUSIONES

La confianza es ampliamente utilizada, debido a su impacto en el desempeño a través del logro de eficiencia debido a la eficiencia en costos y la facilitación de relaciones de empleo más positivas. Los testimonios de las entrevistas realizadas de los casos de estudio, indican que la asociación puede otorgar estos resultados.

Cada organización debería trabajar para mejorar los términos y condiciones de sus empleados, obteniendo mejor calidad en la vida laboral, los casos de estudio, proveen evidencia del potencial y atractividad de la asociación. El proceso de asociación, es riesgoso, sobre todo en cuanto a su dependencia y a la entrega de beneficios mutuos.

Resistir a las oportunidades no siempre es fácil, es por eso que debe realizarse una exposición de los intereses conjuntos para dar una solución conjunta a los problemas, teniendo en cuenta que no siempre se satisfacen las necesidades. Existen pocas sugerencias

sobre como la asociación puede enfrentarse, a todos estos dilemas, teniendo en cuenta los acuerdos y políticas, después de todo cada empresa tiene diferente forma de dar solución a los problemas.

Los estudios de caso sugieren que la fuerza o no de la asociación la confianza, reside en las relaciones informales que se forja entre los actores clave, y su capacidad para convertir los términos del acuerdo en resultados tangibles y normas culturales. La confianza en las personas, y un comportamiento de apoyo mutuo no garantizan la mejor asociación, sin embargo fomentan la capacidad de recuperación y la longevidad de la permanencia en las asociaciones.

El exceso de confianza, también debe controlarse, puesto que podría reducir el monitoreo y fomentar incluso más, la traición. Por lo tanto, es prudente recomendar una confianza basada en el conocimiento positivo y eficiente y en formas sofisticadas de contratación y formulación a largo plazo, creando así un nivel de confianza equilibrado y una relación a largo plazo.

2.1.6 A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams

Un modelo multinivel de las habilidades emocionales, rendimiento de la comunicación y ejecución de tareas en equipos

ASHLEA C. TROTH, PETER J. JORDAN, SANDRA A. LAWRENCE AND HERMAN H. M. TSE

Journal of Organizational Behavior

2012

En la actualidad se ha incrementado la búsqueda acerca de la influencia de las emociones en el trabajo de equipo. En esta investigación, se usa un enfoque multinivel para examinar como los miembros del equipo usan las habilidades emocionales, afectando el desempeño de las tareas en equipo y el desempeño de la comunicación entre el equipo. Por otro lado, aunque no hubo influencia a nivel individual entre las habilidades emocionales y el desempeño, las habilidades emocionales a nivel de equipo arrojaron puntuaciones positivas en desempeño de tareas de equipo. A nivel transversal, las habilidades emocionales a nivel de equipo arrojaron desempeño en la comunicación a nivel individual. Estos hallazgos

resaltan la importancia de las habilidades emocionales en equipo, tanto en el rendimiento del equipo y el desempeño individual.

Algunos académicos han examinado enlaces específicos entre las características individuales de los miembros de un equipo y el desempeño del equipo, enfocándose en características demográficas como la edad, educación y ocupación; y también en variables como la personalidad y los valores. La investigación identifica, como las características individuales de los miembros de un equipo, influyen su propio desempeño en un contexto grupal.

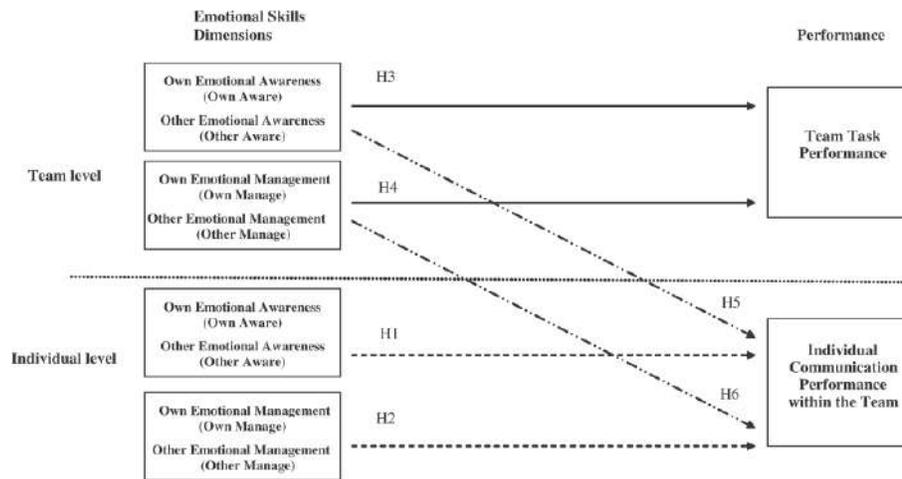
La búsqueda actual en miras a mejorar el desempeño grupal, se ha enfocado en el rol de las emociones en los equipos, por lo que muchos investigadores sugieren que la inteligencia emocional, como una capacidad individual para concientizarse acerca del manejo de las emociones, juega un importante papel en el desempeño grupal.

La evidencia demuestra que existe relación entre las habilidades emocionales individuales y el desempeño individual de los miembros de un equipo; y entre las habilidades emocionales del equipo y el desempeño en equipo.

En esta investigación se desarrolló y se probó un modelo para explicar: 1) como las habilidades emocionales de los miembros individuales de equipo influyen su desempeño en el equipo, 2) como las habilidades emocionales de los miembros individuales de equipo se pueden conceptualizar como un constructo de habilidad emocional de equipo que tiene efectos directamente independientes sobre el desempeño del equipo y 3) como las habilidades emocionales a nivel de equipo tienen influencias de diferente nivel sobre el desempeño individual en equipos. Nuestro objetivo es permitir a los investigadores un mejor entendimiento del enlace entre las habilidades emocionales y la efectividad de equipo.

De igual manera, se examinó el impacto de las habilidades emocionales tanto en el desempeño de las tareas en equipo como en el desempeño de comunicación en equipos. Considerando que la investigación se centra en aspectos más allá de las tareas de rendimiento de equipo, se adoptó un enfoque de comunicación relacional para argumentar que las habilidades emocionales afectan la efectividad de la comunicación y adecuación entre equipos. Un elemento importante de la buena comunicación envuelve la administración y reconocimiento de las expresiones emocionales propias y de los otros. El desempeño de la comunicación es clave para conocer como los equipos trabajan juntos y se argumenta que es directamente afectado por las habilidades emocionales de los miembros del equipo.

MODELO MULTINIVEL DE LA RELACION: DESEMPEÑO-HABILIDADES EMOCIONALES, EN UN CONTEXTO DE EQUIPO



Conclusiones

Los resultados muestran el valor de un enfoque multinivel para comprender mejor el vínculo entre las habilidades emocionales y el desempeño, en equipos. Además, la investigación también resalta la importancia del modelo de composición elegido al conceptualizar y evaluar las habilidades emocionales del equipo. Debe tenerse en cuenta el tipo de equipo y el tipo de tarea de desempeño que está siendo realizada. El valor de las habilidades emocionales en la predicción del desempeño de comunicación en equipos, también fue establecido. Estudios previos han investigado, la relación entre las habilidades emocionales y el desempeño de tareas.

Los resultados sugieren que las habilidades emocionales combinadas de equipos, tienen un impacto en el desempeño de comunicación individual y en el desempeño de las tareas de equipo. Los hallazgos, también apoyan la teoría de comunicación relacional, que se centra en la comunicación como un aspecto importante y perdurable en los equipos.

A nivel individual, la evidencia empírica no apoyo las hipótesis 1 y 2, que proponían una relación entre las habilidades emocionales de los miembros del equipo y el desempeño de la comunicación. Algunos estudios sugieren que las habilidades emocionales a nivel individual y el desempeño en el trabajo, están relacionados positivamente; mientras que otros estudios sugieren que no hay relación entre las habilidades emocionales a nivel individual y el desempeño. Además, se sostiene que las habilidades emocionales individuales predecirían positivamente el rendimiento individual dentro de un equipo, si el objetivo requería comunicarse interdependientemente con otros miembros del equipo. Aunque los resultados mostraron que la habilidad individual de controlar las emociones de

otros, esta correlacionada significativamente con el desempeño de comunicación a nivel individual.

Los efectos diferenciaciones de las dimensiones de habilidades emocionales de equipo, sobre el desempeño de la comunicación dentro de los equipos y el desempeño de las tareas de equipo, resaltan el valor de investigar sobre las habilidades emocionales. La investigación sugiere que la habilidad de la autoconciencia no es lo mismo que ser consciente de las emociones de los otros en el contexto del desempeño de equipos. De igual manera, la habilidad para manejar las emociones de otros, no es igual que la habilidad de manejar las emociones propias.

Este es el primer estudio empírico en el que se examinó la influencia entre los diferentes niveles de habilidades emocionales a nivel de equipo sobre el desempeño individual. Concretamente, los resultados muestran que las dos dimensiones de las habilidades emocionales de equipo estaban significativa y positivamente relacionadas con el desempeño de la comunicación de cada miembro del equipo, dentro de un equipo.

Las habilidades emocionales contribuyen a interacciones más productivas entre los miembros del equipo. Podría ser útil, considerar el desarrollo de las habilidades emocionales como una parte importante del proceso de construcción de equipos. La conceptualización de las habilidades emocionales dentro de este estudio, sugieren que estas son habilidades que pueden ser utilizadas por los miembros del equipo. Esto podría convertirse en un comportamiento modelado, o implementarse a través de procesos formales de capacitación, tales como la formación y entrenamiento de equipos.

Los resultados sugieren que las habilidades emocionales a nivel de equipo en general, contribuyen a un mejor rendimiento de la comunicación para los miembros del equipo y a un mejor desempeño de tareas en equipo, y deben ser reconocidas como habilidades importantes para promover el rendimiento de los equipos.

Finalmente, en enfoque de recursos agrupados otorga mejor conocimiento acerca de si un equipo tiene recursos emocionales para ser productivos y ofrece predicciones sobre el desempeño en equipo antes de formar un equipo. Además, los hallazgos sugieren que un equipo con habilidades combinadas, es capaz de compensar a un miembro del equipo con bajas habilidades emocionales, en términos de escucha activa y comportamientos de reflexión. Y en términos de selección de equipos, se sugiere que el valor de identificar individuos con altas habilidades emocionales antes de formar equipos, compensa a aquellos con bajas habilidades, en términos de impacto en el desempeño. La investigación sugiere, que es importante seleccionar líderes de equipo con habilidades emocionales fuertes, quienes tendrán gran impacto en el equipo y en su desempeño.

2.1.7 Chief Executive Officer Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information

Liderazgo del director ejecutivo, equipo directivo de confianza y la combinación e intercambio de información

Jennifer Farrell, Patrick Flood, Sarah Mc Curtain, Ailish Hannigan, Jeremy Dawson & Michael West

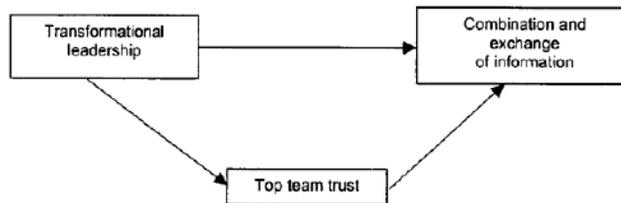
The Irish journal of management

2004

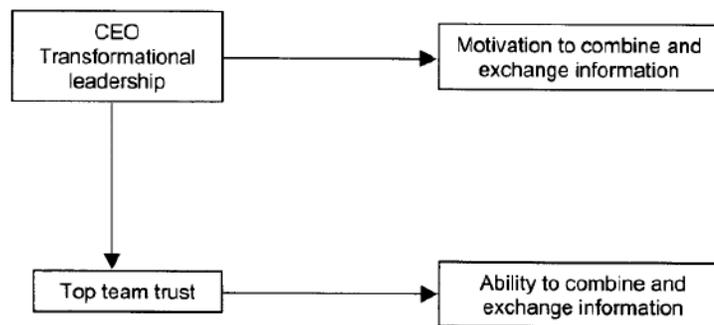
La búsqueda de aprendizaje organizacional sugiere que las organizaciones que tienen habilidades para adquirir, integrar y explorar nuevo conocimiento son más cercanas al progreso en la era del conocimiento. Dos de los procesos clave a través de los cuales esto puede ocurrir son: la combinación y el intercambio de información. Parece ser que las habilidades de la organización para mejorar la administración de los procesos que conllevan al aprendizaje organizacional, son quizá la única salvación contra la extinción corporativa.

La poca investigación empírica ha abordado los factores que conllevan al aprendizaje organizacional, e incluso pocos investigadores han considerado la contribución del liderazgo y el equipo de alta dirección para el proceso de aprendizaje organizacional. Algunos investigadores como Argote & Ophir (2002) coinciden en que los miembros más influyentes dentro de cualquier organización son sus dirigentes. Los objetivos de esta investigación es explorar la conexión entre el liderazgo y el aprendizaje organizacional, enfocándose en el impacto del liderazgo transformacional del director ejecutivo, el equipo directivo de confianza y en la habilidad de la empresa para combinar e intercambiar información y así mejorar la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Relación de las hipótesis planteadas sobre el liderazgo transformacional del director ejecutivo, equipo directivo de confianza y la combinación e intercambio de información



Relaciones actuales entre el liderazgo transformacional del director ejecutivo, equipo directivo de confianza y la combinación e intercambio de información



Conclusiones

Esta investigación examino las relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional del director ejecutivo, la confianza del equipo directivo y la combinación e intercambio de información las cuales conllevan al aprendizaje organizacional. Los resultados son interesantes desde los puntos de vista teóricos y prácticos. Los resultados estadísticos soportan cada hipótesis planteada.

Los resultados indican que el liderazgo transformacional esta positiva y significativamente relacionado a la confianza del equipo directivo, ya que el director ejecutivo transformacional asume un rol de mentor para el equipo directivo completo, fomentando que los miembros del equipo enfrenten los problemas desde diferentes ángulos. Otra manera en la que el líder transformacional actúa como entrenador, es cuando ayuda a los miembros a identificar y desarrollar sus fortalezas a medida que progresan en sus carreras.

Los miembros del equipo directivo de confianza actúan de manera aceptable, cuando el director ejecutivo muestra interés en ayudarlos a progresar y conseguir sus metas. Además el rol de entrenamiento del director ejecutivo transformacional resulta en el desarrollo de la competencia basada en la confianza. Ayudando al equipo a desarrollar sus fortalezas y

removiendo los obstáculos, ellos encuentran que el director ejecutivo puede generar confianza en los miembros del equipo. En efecto, el director ejecutivo transformacional influye en el desarrollo del equipo de confianza, pues le manifiesta al equipo que tiene confianza en ellos para lograr sus objetivos, desarrollando personas con alto sentido de auto eficacia.

En cuanto al *liderazgo transformacional*, este se encuentra positivamente relacionado con *la combinación y el intercambio de información*. El director ejecutivo transformacional estimula los esfuerzos de los seguidores por ser innovadores, y puede facilitar la combinación e intercambio de información, fomentando a los miembros del equipo a compartir las nuevas ideas y formas de enfrentar los problemas. Los hallazgos sugieren que la estimulación intelectual de los empleados junto con un enfoque participativo y articulando la importancia del aprendizaje de la organización, lograra que se desarrolle un óptimo proceso de combinación e intercambio de información.

En cuanto al *liderazgo transformacional* y la *confianza y aprendizaje organizacional*, los resultados del estudio indican que la confianza interviene en la relación entre el liderazgo transformacional y la habilidad para combinar e intercambiar, pero no interviene en la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación para combinar e intercambiar. La competencia basada en la confianza influye en el hecho de que las personas perciban si sus compañeros son o no aceptables para compartir información, lo que indica que la confianza influye en el número de oportunidades para intercambiar información. En estos casos, el liderazgo transformacional influye positivamente en la habilidad de la organización para combinar e intercambiar, poniendo condiciones que fomenten relaciones de trabajo más confiables entre empleados. Algunas de las condiciones son las reuniones donde las personas puedan contribuir ideas, las cuales no sean criticadas y se logre establecer una visión compartida.

Mientras que los hallazgos sugieren que la confianza es necesaria para iniciar un proceso de intercambio de conocimientos, parece que no es suficiente para mantener esta actividad. Los resultados indican que el liderazgo transformacional, impulsa a los miembros del equipo para continuar intercambiando conocimientos, ya que una de sus cualidades principales es la habilidad para motivar a los seguidores a superar las expectativas.

Los resultados sugieren que la habilidad del líder transformacional para motivar a los empleados hacia el logro de metas de la organización, tiene un efecto directo en el nivel de aprendizaje organizacional. Es aquí entonces, cuando los líderes usan la inspiración motivacional para motivar a los empleados a optar por comportamientos que harán lograr su visión, además de un alto desempeño, y de esta manera las expectativas del director ejecutivo y sus seguidores estarán fusionadas. Por lo tanto, cuando el director ejecutivo

logra crear un ambiente de confianza y motivación en la empresa, los seguidores adoptaran su estilo de liderazgo y se desarrollaran comportamientos asociados al aprendizaje organizacional.

Específicamente, los resultados de este estudio indican que el liderazgo transformacional, puede contribuir fuertemente al aprendizaje organizacional. En la era del conocimiento, donde el aprendizaje organizacional provee una importante ventaja competitiva, comprendiendo los factores que influyen su desarrollo como una prioridad para el liderazgo estratégico de la empresa, por lo que las compañías deberían incorporar y atraer líderes con estilo transformacional y también desarrollar en los líderes actuales este tipo de comportamientos.

También se sugiere que la habilidad del líder transformacional para provocar conocimientos expertos de los miembros de la organización y motivar a los empleados hacia comportamientos que faciliten el aprendizaje organizacional, hagan de este estilo de liderazgo el más apropiado para los directores ejecutivos del siglo XXI, en empresas que requieran conocimiento intensivo.

2.1.8 Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects

La confianza interpersonal y la confianza inter-empresarial en proyectos de construcción

ELLEN LAU & STEVE ROWLINSON

Construction Management and Economics 27, 539–554

Junio 2009

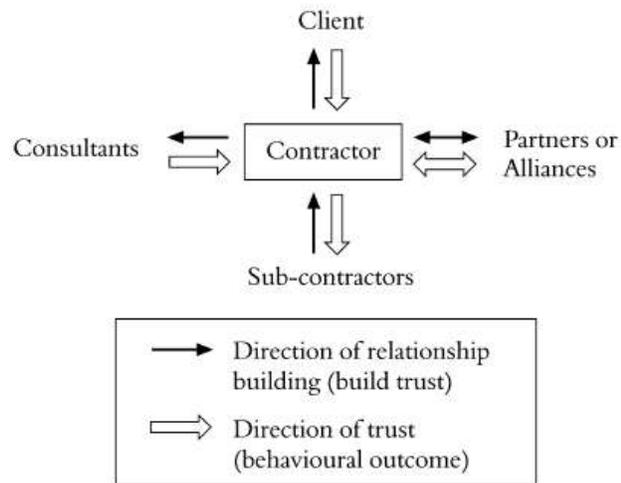
Las relaciones de trabajo son importantes para el desempeño de un proyecto, donde la cooperación es consecuencia del comportamiento de la confianza; esta es una cualidad de las relaciones e implica que las personas interactúen a nivel inter-personal e inter-empresarial.

La investigación se realiza a través de diez asociaciones y proyectos no asociados, usando una escala de confianza validada. Además, se enfoca en un estudio de caso para obtener datos cualitativos a través de un enfoque cuantitativo para entender el concepto de confianza. Los datos fueron recolectados de los clientes, contratistas, consultores y subcontratistas. Los clientes y contratistas tienden a confiar en las personas, mientras que

los contratistas y subcontratistas tienden a confiar en las empresas. La confianza interempresarial es mejor comprendida que la confianza inter-personal; pero ambas están asociadas con el mantenimiento de los compromisos y la demostración de cooperación, a pesar de que la confianza interpersonal se considera más importante. La sociedad no necesariamente presenta más confianza que los proyectos no asociados, mientras que los clientes y contratistas tienen diferentes énfasis en la confianza interpersonal e interempresarial. Por lo tanto, para promover relaciones de confianza en múltiples partes, es necesario cumplir, tanto los objetivos económicos y tecnológicos, como los que conciernen a las relaciones entre las personas, de manera que se pueda crear un lugar de trabajo seguro. Es por esto que, los mandos medios tengan conocimiento del tema de confianza, ya que son quienes más se enfrentan a problemas relacionales.

Las actividades de construcción involucran incertidumbre, altos riesgos, necesidad de toma rápida de decisiones, conflictos e información imperfecta. Es difícil reunir personas de diferente profesión, experiencia y fortalezas en el trabajo, ya que a menudo se presentan relaciones adversas. La asociación entre proyectos de construcción, se presenta como una manera de mejorar el rendimiento del proyecto, fomentando la cooperación entre los socios. De esta manera, se considera entonces a la asociación como una plataforma para otorgar estrategias sostenibles y como un cambio de las relaciones tradicionales a una cultura compartida. De esta manera, se realiza el siguiente planteamiento: ¿Que se debe hacer para cambiar? Desde el punto de vista de la nueva relación de asociación basada en la confianza, enfocado hacia los objetivos comunes y la comprensión de expectativas individuales, se investigó a la confianza como una relación a nivel interempresarial e interpersonal y se intentó conocer si los proyectos donde existía asociación, mostraban mejores resultados de confianza que aquellos donde no hubo asociación.

Confianza relacionada al contratista



En la anterior gráfica, las direcciones verticales u horizontales, indican cuando el actor tiene poder de influencia en el intercambio de confianza.

Conclusiones

La investigación proporciona conocimientos objetivos y cualitativos acerca de la estructura de las relaciones y algunos aspectos de gestión en un entorno de proyecto de trabajo. De otra manera, ofrece escalas psicológicas de confianza validadas para reflejar la complejidad natural de la confianza en las cuales, las dimensiones morales, sociales y laborales de la confianza están incrustadas en las relaciones de confianza.

No se puede decir que la asociación muestra más confianza que la no asociación, sino que ayuda a desarrollar confianza inter-empresarial. Los clientes, consultores y contratistas tienen diferentes énfasis de confianza inter-personal e inter-empresarial, las expectativas comunes acerca de la confianza, son el mantenimiento de compromisos y la demostración de cooperación. El impacto de la asociación, es más que la integración y el equilibrio de los intereses de ambas partes para mejorar relaciones de confianza, mientras que las relaciones no asociadas, tienen diferentes medios de producción de relaciones de confianza.

Se puede decir que, en un acuerdo no asociativo, la gente tiende a confiar en la honradez de la persona, es decir que, la confianza se basa en diferentes bases de valor. Si no se detiene la vista al resultado conductual, se hace más complejo explorar cuestiones relacionadas con

la confianza, como integridad y fiabilidad, que son fuentes de confianza ganadas con el tiempo. La confianza basada en valores ayuda a comprender similitudes y diferencias entre empresa y personas, con el fin de que la confianza sea afectada por los valores personales. Por lo tanto, la empresa es la encargada de forjar el interés para fomentar relaciones estratégicas, mediante observación de relaciones de confianza, a nivel personal e inter-empresarial.

2.1.9 Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance

ENTORNO Y NIVEL DE INFLUENCIAS DE LA FIRMA SOBRE LA CONFIANZA INTERORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES

Ajai S. Gaur, Debmalya Mukherjee, Sanjaya S. Gaur and Florian Schmid

Journal of Management Studies

2011

Este grupo de investigadores los efectos de la intensidad del conocimiento de la empresa y la incertidumbre en la confianza inter-organizacional y el desempeño posterior de la PYMES.

Es muy interesante que el grupo investigador, integre la literatura de confianza con la del costo de transacción, ya que estas dos ofrecen explicaciones parciales de las dinámicas de confianza organizacional en el contexto de las PYMES.

Además, proponen que la intensidad del conocimiento en la empresa tendrá una relación positiva, y la incertidumbre tendrá una relación negativa con la confianza inter-organizacional. De igual manera, proponen una relación positiva entre la confianza y el desempeño de las PYMES, que será contingente sobre el nivel de incertidumbre externa e interna enfrentada por la empresa.

La evidencia empírica se basa en los datos de estudio de 565 German PYMES que en su mayoría apoyan nuestros argumentos.

Mediante las colaboraciones las empresas complementan sus actividades internas y crean puente con el ambiente externo. Además, las colaboraciones inter-empresariales envuelven las altas inversiones de relaciones específicas, pero son propensas a riesgo como la incertidumbre acerca de las posibles exigencias. Las incertidumbres sobre colaboración

inter-organizacional requiere que las firmas se basen en un mecanismo formal de solución de diferencias, pero estos mecanismos de aplicación son limitados y pueden ser señal de desconfianza y fomentar comportamiento oportunista. Por estas limitaciones de la aplicación formal, los estudiosos sugieren que los mecanismos informales como la confianza se necesitan para el funcionamiento de las organizaciones.

Los estudios en los antecedentes en la confianza inter-organizacional examinaron factores como frecuencia y duración de relaciones, intercambio de información y equidad.

Parte de este trabajo se centra en factores relacionales como antecedentes de confianza, que tiene sus orígenes en factores de transacción, además la confianza juega un papel importante en la reducción de los costos de transacción. Además se ha argumentado que la confianza en una relación evoluciona en función de otros factores como contratos y organización de identidad.

Los investigadores han planteado que las relaciones entre la confianza y el rendimiento que están moderados por empresas y relaciones específicas. Aun así, otros estudios no encuentran ningún efecto de la confianza en los resultados de la organización, tales como el rendimiento financiero. Otros estudios dicen que la confianza puede afectar negativamente los resultados de la organización, incluso el rendimiento, por tanto a pesar de los beneficios de la confianza, la evidencia empírica ha generado diferentes resultados. Los hallazgos inconclusos sugieren explorar los factores que puedan aumentar o disminuir los efectos de la confianza en el desempeño de la empresa. La reducción de costos es uno de los principales mecanismos a través del cual, la confianza mejora la eficacia en la organización.

Se integró la literatura de confianza con la literatura de costos de transacción, para argumentar que la confianza entre socios es afectada por las características de cambio, internas y externas del entorno. Por otro lado se ha planteado una hipótesis sobre un vínculo positivo entre la confianza inter-organizacional y el desempeño de la organización, este argumento se basa en dos factores contextuales, tales como, la incertidumbre externa e interna. El estudio se situó en el contexto de las PYMES, contribuyendo así a la literatura sobre confianza en tres formas.

En primer lugar, los estudios de *antecedentes de confianza*, se basan en perspectiva relacional, mientras que los estudios acerca de *economía de costos de transacción*, consideran la confianza como factor determinante en los diferentes aspectos de una relación contractual. Estas dos perspectivas entonces, otorgan una información inconclusa de las causas y consecuencias de la confianza entre organizaciones. Integrando los temas, se desarrolló un marco teórico con la idea de que los costos de transacción económicos, son

fundamentales en el desarrollo de la confianza y afectan la relación de confianza y desempeño.

En segundo lugar, se presenta un análisis más riguroso acerca de un importante constructo de los costos de transacción económicos *“la incertidumbre”*, y como afecta la relación confianza-desempeño dependiendo del origen de la incertidumbre.

Finalmente, en nuestro contexto de las PYMES se facilita el tema de la literatura. Además la confianza como una alternativa de gobernanza contractual, es importante para las PYMES, ya que estas no cuentan con recursos necesarios para hacer cumplir contratos.

TEORIA E HIPOTESIS.

Existen muchas definiciones de confianza, dado el interés de información sobre el tema. Lewicky la define como “Expectativas positivas sobre la conducta del otro”. A nivel organizacional, B&E la definen como “Expectativa de una organización, de que la otra empresa no actúe oportunamente”.

Es importante anotar que esa confianza entre empresas, es una relación entre personas. Es por eso que se debate entre los académicos, acerca de la confianza que pueda haber entre miembros de una organización y otra. La confianza inter-organizacional está orientada a sostener una confianza colectiva entre los socios de la firma.

La confianza inter-organizacional, tiene dos dimensiones, confianza calculativa y afectiva. Cuando una firma establece relaciones inter-organizacionales, toman el riesgo de trabajar con compañeros incompetentes, teniendo oportunidad de intercambiar compañeros. Por tanto la confianza mutua se debe basar en calcular beneficios potenciales de colaboración, relativa a costos y riesgos, para que las cosas no queden en promesas. Se describe a la confianza “calculativa” como semifuerte y a la “confianza entre socios” como resultado de decisiones racionales basadas en los propios intereses económicos. La confianza afectiva se refiere a la lealtad a un socio, que resulta de las normas y la ética. En conclusión, la confianza como constructo multidimensional puede tener competencia y dimensiones intencionales.

La siguiente grafica resume el modelo teórico que queremos tratar:

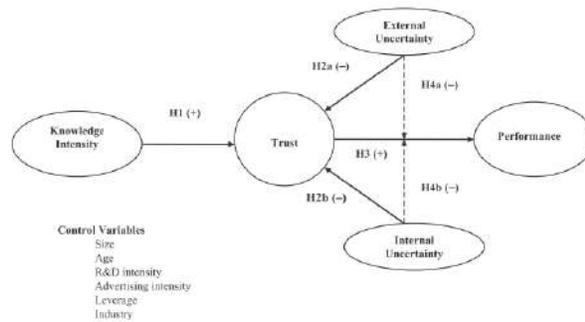


Figure 1. Theoretical model

A manera de discusión final, el grupo investigador concluye que la creación de valor potencial de la confianza ha sido bien documentada por los académicos organizacionales, teniendo en cuenta que los temas dominantes son los elementos calculativos y el elemento social de la confianza.

Dado que los académicos que abordan el tema de costo de transacción económica, no tienen en cuenta de una manera integrativa el elemento de confianza, el trabajo del presente grupo investigador ofrece un enfoque que integra los conocimientos de los costos de transacción económica y lo relaciona con la literatura sobre confianza.

El grupo investigador se enfoca en el intercambio de influencias y en la incertidumbre en la confianza, y la relación confianza-desempeño en el contexto de una PYME.

La evidencia empírica, muestra que la confianza entre organizaciones depende de factores que se relacionan con el entorno externo y las características de intercambio. Además, el grupo afirma que la confianza entre organizaciones y la incertidumbre interna y del entorno, impactan en el desempeño de una PYME, por lo que se aplican los argumentos basados en el costo de transacción económico al contexto de confianza en las relaciones inter-organizacionales, creando así un gran avance en la literatura de relaciones entre organizaciones y desempeño empresarial.

2.1.10 “Impact of Inter-Firm Relationship Fairness in Strategic Alliance on Relationship Commitment -- Mediating Effects of Inter-Firm Trust”

Impacto de la relación de equidad entre las empresas en alianza estratégica con la relación de compromiso. Mediación de los efectos de la confianza entre empresas

Wu Yizhen; WU Zhiwei; CHEN Ying

Canadian Social Science

Vol. 8 No. 4 pp. 222-231 - 2012

El tema de lo justo siempre ha sido un gran punto de discusión en los temas de negociación, ya que todas las empresas buscan crear acuerdos integrativos en el que todos los participantes ganen de una manera equitativa, además de buscar formar lazos de confianza en el largo plazo. Wu et. al (2012) realiza un análisis acerca de cómo las relaciones de compromiso, tiene un importante efecto en la continuidad de la relación cooperativa entre las empresas y el desarrollo del desempeño cooperativo. En el paper se muestran los resultados de 230 empresas de Jiangsu, acerca de las variables de estudio.

Los resultados de la investigación realizada, muestran que existe una vía en el sector de la relación cooperativa entre empresas en China, por la cual la relación de equidad afecta la relación de compromiso. La equidad distributiva no puede solo promover directamente el compromiso afectivo, si no mientras tanto, llevar un efecto indirecto sobre el compromiso afectivo a través de la confianza en el talento. Además, al mejorar la interacción de la equidad, se podría mejorar el nivel de confianza entre las empresas.

Como uno de los factores principales que mantienen las relaciones cooperativas inter-empresariales, el efecto de la relación de compromiso ha llamado la atención de muchos investigadores. Por ejemplo, autores como Morgan & Hunt (1994) en su teoría “Confianza-Compromiso” definen las relaciones de compromiso como la actitud de los socios para mantener relaciones cooperativas en el largo plazo, y señalar que el compromiso de la relación, otorgara impactos positivos en variables como las intenciones cooperativas. Estudios similares, muestran que la relación de compromiso entre la cadena de valor de las empresas cooperativas, pueden contribuir a la formación de relaciones contractuales entre clientes y proveedores, ayuda para establecer sociedades eficientes y mejorar la eficiencia y el desempeño cooperativo entre miembros de la cadena de valor.

Estudios relevantes sugieren que en las relaciones comerciales, la equidad impone un gran impacto en la calidad de las relaciones inter-empresariales, incluyendo el compromiso y, juega un rol significativo en el desarrollo y mantenimiento de la relación de canal.

¿La equidad ejercerá un impacto sobre el compromiso relacional en la sociedad inter-empresarial?Cuál es la ruta específica de impacto? Este estudio se enfocara en discutir los mecanismos de impacto y las rutas de impacto entre la equidad y el compromiso relacional. El estudio comprende cuatro partes: la primera, trata el panorama teórico y las hipótesis de estudio. La segunda, se ocupa del diseño del estudio. La tercera, habla acerca de la demostración de resultados y análisis, y la última parte es la conclusión del estudio.

HIPOTESIS PLANTEADAS

La equidad en las relaciones tiene un impacto positivo en el compromiso de las relaciones

La confianza inter-empresarial tiene un impacto positivo sobre el compromiso de las relaciones

La confianza inter-empresarial juega un rol mediador entre la equidad relacional y el compromiso de las relaciones

MODELO

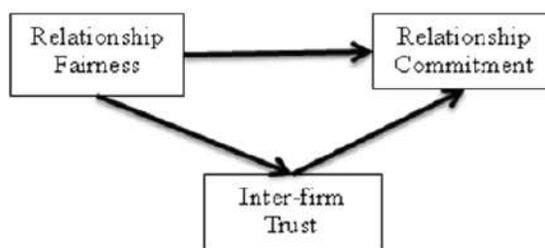


Figure 1
Conceptual Model of Relationship Fairness, Inter-Firm Trust and Relationship Commitment

CONCLUSIONES

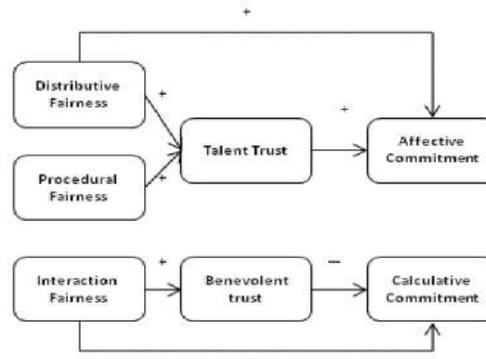


Figure 2
Model of Mediating Effects of Inter-Firm Trust
Note: The solid line represents remarkable effect, "+" represents positive effect, and "-" represents negative effect

Este estudio toma la confianza inter-empresarial como una variable mediadora para estudiar el mecanismo de funcionamiento de la equidad relacional, que tiene cierta importancia teórica y realista para analizar el mecanismo de la calidad en la relación y el desempeño cooperativo entre las empresas. El estudio de esta investigación contiene cierto valor teórico.

Mediante la investigación empírica de este trabajo, podemos ver que el compromiso afectivo es una dimensión relativamente estable, pues se origina a partir de experiencias agradables, y esto no cambiara con las variaciones del ambiente cooperativo y el entorno técnico.

Los resultados empíricos de este trabajo muestran que, variables como la equidad distributiva y la equidad procesal, pueden ayudar a promover factores de compromiso afectivo relativamente estables entre las empresas cooperativas.

En un proceso de cooperación las empresas deberían considerar las diferentes opiniones y sugerencias de los socios, comunicarse constantemente e intercambiar frecuentemente puntos de vista con los socios. En caso tal de que, las políticas empresariales puedan afectar los intereses de los socios, la empresa debe explicar dichas políticas a los socios. De este modo, la empresa puede mejorar la percepción de equidad en la interacción diaria y reducir el nivel de compromiso calculador, por lo que la colaboración de ambas partes será cada vez más estable, sin resultar afectada por el entorno y otros factores, logrando así un mejor desempeño cooperativo final.

Las limitaciones de este estudio se dieron por la representatividad de las muestras, ya que solo se seleccionó una región, dada la disponibilidad de información. Por lo tanto, si se hubieran tomado mejores muestras, se hubiera podido contar con un ámbito más amplio.

2.2 Consolidación del pensamiento

Los documentos consultados en esta investigación, en su mayoría analizan el papel de la confianza, el capital psicológico y la relación de intercambio entre los miembros del equipo, como variables influyentes en el aprendizaje colectivo y el desempeño del individuo a nivel organizacional. En la mayoría de los documentos, se resalta que las mejores formas de analizar estas variables es observando la forma de ser de las personas, su habilidad para relacionarse con otros y sus diferentes capacidades, ya que claramente las personas son heterogéneas, de esta manera es importante analizar la confianza como forma de suavizar estas diferencias entre las personas, tal que puedan tener un comportamiento similar.

De este modo, los estudios de investigación buscan desarrollar herramientas para incrementar la productividad laboral, mediante la formación de equipos exitosos, herramientas para el desarrollo de confianza, manejo de las circunstancias externas e internas, motivación al desempeño grupal e individual.

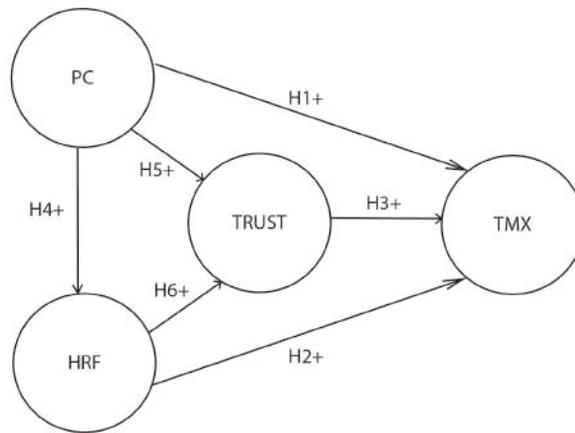
De esta manera, en los estudios se resalta que el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para el logro de mejores resultados y procesos de innovación, lo que requiere de diseño de nuevos instrumentos para implementar en las organizaciones y además, del uso de variables como la flexibilidad en los recursos humanos, el capital psicológico y la confianza, ya que mediante el uso de estas se genera un entorno más agradable para el trabajo, el cual mejora los sentimientos de los trabajadores y su entusiasmo en las labores, de manera tal que se puedan llevar a cabo procesos de innovación, que mejoren el rendimiento individual y consecuentemente el desempeño de la firma.

3. METODOLOGIA

3.1 PRESENTACION DEL MODELO : MODELO BASE (1)

El siguiente es el modelo base con el cual se trabajó en primera instancia, el cual incorpora una interrelación entre las variables: TMX, HRF, PSYCAP, TRUST.

Figura 1. Modelo 1 para contrastar las hipótesis



Fuente: Elaboración Propia

3.2 HIPOTESIS Y RESULTADOS ESPERADOS

H1: Se espera que PC tenga una relación positiva con TMX

H2: Se espera que HRF tenga una relación positiva con TMX

H3: Se espera que TRUST tenga una relación positiva con TMX

H4: Se espera que PC tenga una relación positiva con HRF

H5: Se espera que PC tenga una relación positiva con TRUST

H6: Se espera que HRF tenga una relación positiva con TRUST

3.3 BASES DE DATOS

Para construir la base de datos, se realizaron 136 encuestas que constaron de 96 preguntas, utilizando una escala tipo Likert con 7 niveles de respuesta, a personas empleadas de diferentes empresas tales como: Shell, Colfactory, Escuela Nacional del Deporte, Cencoa, Coomoepal y la Universidad Icesi.

3.4 ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS

Cuadro 1. Resumen de estadísticas

				Estimate	S.E.	C.R.	P
Modelo 1(Corrida 2)	HRF	<---	PSYCAP	0,582	0,189	3,085	0,002
	TRUST	<---	PSYCAP	0,766	0,253	3,026	0,002
	TRUST	<---	HRF	0,006	0,326	0,018	0,986
	TMX	<---	HRF	0,329	0,192	1,713	0,087
	TMX	<---	PSYCAP	-0,113	0,123	-0,919	0,358
	TMX	<---	TRUST	0,543	0,089	6,11	***
Modelo 2 (corrida 4)	HRF	<---	PSYCAP	0,586	0,188	3,11	0,002
	TRUST	<---	PSYCAP	0,805	0,251	3,202	0,001
	TMX	<---	HRF	0,257	0,236	1,09	0,276
	TMX	<---	PSYCAP	0,363	0,17	2,136	0,033
	TRUST	<---	HRF	-0,037	0,319	-0,115	0,909

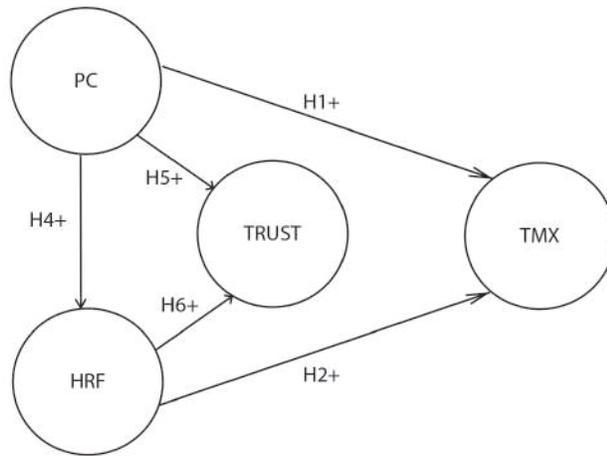
Fuente: elaboracion propia

3.5 INSTRUMENTO DE CONTRASTE

MODELO DE CONTRASTE (2)

El siguiente modelo se utilizó para contrastar la mediación de la confianza

Figura 2. Modelo 2 para contrastar la mediación del trust



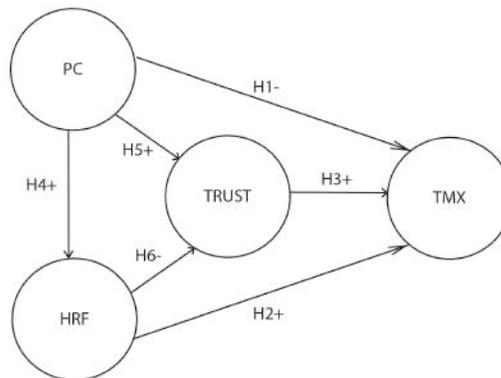
Fuente: Elaboración Propia

4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de correr las ecuaciones estructurales, utilizando el programa AMOS 19.0

4.1 Resultado modelo (1)

Figura 3. Resultado regresión modelo (1)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Resultados de la regresión de ecuaciones estructurales del modelo 1

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	χ^2	DF	χ^2/DF
MODELO 1	NS	0.33*	0.54****	0.58***	0.76***	NS	8396	3998	2.1

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 1, las hipótesis 1 y 6 no son significantes en el modelo, lo cual significa que la relación entre el capital psicológico (PC) y las relaciones de intercambio entre los miembros del equipo (TMX) no tienen una relación directa en este modelo. Además, tampoco existe una relación positiva entre la flexibilidad de los recursos humanos (HRF) y la confianza (TRUST).

H2: Se puede observar que la flexibilidad de los recursos humanos (HRF), tiene una relación directa con las relaciones de intercambio entre los miembros del equipo (TMX), es decir, que ante el aumento de una unidad de HRF, se espera que el TMX aumente en promedio 0.33 unidades. Además, es significativo con un 90% de confianza (*), lo que significa que el HRF si explica el TMX,

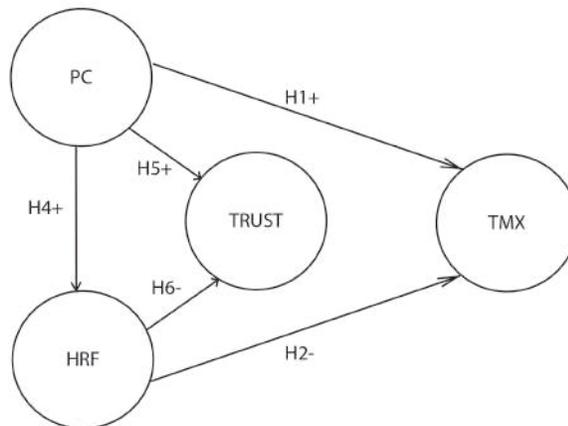
H3: También se observó que la confianza (TRUST), tiene una relación directa con las relaciones de intercambio entre los miembros del equipo (TMX), es decir, que ante el aumento de una unidad de TRUST, se espera que el TMX aumente en promedio 0.54 unidades. Además, es significativo con un 99.9% de confianza (****), lo que significa que el TRUST si explica el TMX,

H4: Se observó que el capital psicológico (PC), tiene una relación directa con la flexibilidad de los recursos humanos (HRF), es decir, que ante el aumento de una unidad de PC, se espera que el HRF aumente en promedio 0.58 unidades. Además, es significativo con un 99% de confianza (***), lo que significa que el PC explica el HRF.

H5: Se evidencio que el capital psicológico (PC), tiene una relación directa con la confianza (TRUST), es decir, que ante el aumento de una unidad de PC, se espera que el TRUST aumente en promedio 0.76 unidades. Además, es significativo con un 99% de confianza (***), lo que significa que el PC explica el TRUST.

4.2 Resultados del modelo (2)

Figura 4. Resultado regresión modelo (2)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Resultados de la regresión de las ecuaciones estructurales modelo 2

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	χ^2	DF	χ^2/DF
MODELO 2	0.36**	NS		0.59***	0.81***	NS	8493	3999	2.12

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 2, las hipótesis 2 y 6 no son significantes en el modelo, lo cual significa que la relación entre la flexibilidad de los recursos humano (HRF) y las relaciones de intercambio entre los miembros del equipo (TMX) no tienen una relación directa en este modelo. Además, es reincidente que tampoco existe una relación positiva entre la flexibilidad de los recursos humanos (HRF) y la confianza (TRUST).

H1: Se puede observar que el capital psicológico (PC) tiene una relación directa con las relaciones de intercambio entre los miembros del equipo (TMX), es decir, que ante el aumento de una unidad de PC, se espera que el TMX aumente en promedio 0.36 unidades. Además, es significativo con un 95% de confianza (*), lo que significa que el PC si explica el TMX.

H3: esta es la hipótesis que fue eliminada para contrastar el modelo, logrando obtener que la confianza es mediadora entre el capital psicológico y las relaciones de intercambio de los miembros del equipo.

H4: Se observó que el capital psicológico (PC), tiene una relación directa con la flexibilidad de los recursos humanos (HRF), es decir, que ante el aumento de una unidad de PC, se espera que el HRF aumente en promedio 0.59 unidades. Además, es significativo con un 99% de confianza (***), lo que significa que el PC explica el HRF.

H5: Se evidencio que el capital psicológico (PC), tiene una relación directa con la confianza (TRUST), es decir, que ante el aumento de una unidad de PC, se espera que el TRUST aumente en promedio 0.81 unidades. Además, es significativo con un 99% de confianza (***), lo que significa que el PC explica el TRUST.

5. CONCLUSIONES

La experiencia de investigación nos permitió acercarnos a la realidad de un proceso de recolección de datos primarios y la destreza que esta actividad requiere. Además, nos deja claro que la teoría y la investigación son excelentes herramientas para aproximarse a la realidad, de manera que se puedan diseñar y ejecutar herramientas para mejorar factores de desempeño en las organizaciones.

La construcción del marco teórico y los resultados de la regresión del modelo, nos permiten conocer que actualmente, la confianza es una condición muy importante para realizar mejores prácticas laborales, de manera tal que las personas puedan mejorar su desempeño individual así como los indicadores de gestión y utilidad de la organización, ya que acatar actitudes individualistas genera menor productividad individual y organizacional.

También es importante resaltar que la confianza es muy importante en el modelo, ya que es mediadora entre el capital psicológico y las relaciones entre los miembros del equipo. De hecho, la ausencia de esta variable podría afectar el modelo.

Por otra parte, otro hallazgo importante es que la relación entre flexibilidad y confianza no fue significativa en ninguno de los dos modelos, evidenciando lo que ocurre en la realidad, pues para el caso de Colombia, las personas no ven con buenos ojos el hecho de que un superior o compañero les otorgue más confianza de la normal, pues a menudo este tipo de actos se perciben como un arma de doble filo.

BIBLIOGRAFIA

- Anol Bhattacharjee (2002) “Individual trust in online firms: scale development and initial test” *Journal of Management Information Systems*
- Ajai S. Gaur, Debmalya Mukherjee, Sanjaya S. Gaur and Florian Schmid (2011) “Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance” *Journal of Management Studies*
- ELLEN LAU & STEVE ROWLINSON (2009) “Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects” *Construction Management and Economics* 27, 539–554, Junio
- ASHLEA C. TROTH, PETER J. JORDAN, SANDRA A. LAWRENCE AND HERMAN H. M. TSE, (2012) “A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams” *Journal of Organizational Behavior*
- Ethan Mollick, (2012) “People and process, suits and innovators: the role of individuals on firm performance” *Strategic Management Journal*
- Graham Dietz (2004) “Partnership and the development of trust in british workplaces” *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1
- Jennifer Farrell, Patrick Flood, Sarah Mc Curtain, Ailish Hannigan, Jeremy Dawson & Michael West (2004) “Chief Executive Officer Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information” *The Irish journal of management*
- Sazali Abdul Wahab, Raduan Che Rose, Susana Idayu Wati Osman (2011) “Measuring the Effects of Relationship Quality and Mutual Trust on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Venture” *International Business Research* Vol. 4, No. 3
- Wu Yizhen; WU Zhiwei; CHEN Ying (2012) “Impact of Inter-Firm Relationship Fairness in Strategic Alliance on Relationship Commitment -- Mediating Effects of Inter-Firm Trust” *Canadian Social Science*, Vol. 8 No. 4 pp. 222-231
- Yaping Gong, Tae-Yeol Kim, Deog-Ro Lee & Jing Zhu, (2013) “A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity” *Academy of Management Journal*. Vol.56, No. 3

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRF	<---	P PSYCA	0,582	0,189	3,085	0,002	par_92
TRUST	<---	P PSYCA	0,766	0,253	3,026	0,002	par_91
TRUST	<---	HRF	0,006	0,326	0,018	0,986	par_96
TMX	<---	HRF	0,329	0,192	1,713	0,087	par_93
TMX	<---	P PSYCA	-0,113	0,123	-0,919	0,358	par_94
TMX	<---	TRUST	0,543	0,089	6,11	***	par_95
PCE73	<---	P PSYCA	1				
PCE74	<---	P PSYCA	1,074	0,149	7,219	***	par_1
PCE75	<---	P PSYCA	0,997	0,15	6,632	***	par_2
PCE76	<---	P PSYCA	0,886	0,14	6,318	***	par_3
PCE77	<---	P PSYCA	1,156	0,142	8,13	***	par_4
PCE78	<---	P PSYCA	1,111	0,154	7,235	***	par_5
PCH79	<---	P PSYCA	1,103	0,139	7,926	***	par_6
PCH80	<---	P PSYCA	1,187	0,164	7,223	***	par_7
PCH81	<---	P PSYCA	1,147	0,151	7,601	***	par_8
PCH82	<---	P PSYCA	1,102	0,168	6,562	***	par_9
PCH83	<---	P PSYCA	1,139	0,139	8,211	***	par_10
PCR85	<---	P PSYCA	-0,268	0,326	-0,823	0,411	par_11
PCR86	<---	P PSYCA	0,796	0,144	5,537	***	par_12
PCR87	<---	P PSYCA	0,842	0,219	3,844	***	par_13

PCR88	<---	P	PSYCA	1,077	0,187	5,767	***	par_14
PCR89	<---	P	PSYCA	0,9	0,181	4,972	***	par_15
PCR90	<---	P	PSYCA	1,32	0,214	6,166	***	par_16
PCO91	<---	P	PSYCA	0,985	0,162	6,075	***	par_17
PCO92	<---	P	PSYCA	-0,16	0,272	-0,588	0,556	par_18
PCO93	<---	P	PSYCA	0,985	0,142	6,949	***	par_19
PCO94	<---	P	PSYCA	0,892	0,152	5,865	***	par_20
PCO95	<---	P	PSYCA	-0,531	0,295	-1,802	0,071	par_21
FAN15	<---		HRF	1				
FAN12	<---		HRF	1,46	0,459	3,181	0,001	par_22
FAN11	<---		HRF	1,068	0,353	3,024	0,002	par_23
FAN10	<---		HRF	1,705	0,548	3,111	0,002	par_24
FAN9	<---		HRF	1,718	0,54	3,183	0,001	par_25
FAD8	<---		HRF	1,001	0,376	2,664	0,008	par_26
FAD7	<---		HRF	1,339	0,434	3,088	0,002	par_27
FAD6	<---		HRF	1,926	0,636	3,031	0,002	par_28
FAD5	<---		HRF	1,623	0,512	3,172	0,002	par_29
FAD3	<---		HRF	1,346	0,429	3,135	0,002	par_30
FAD2	<---		HRF	1,582	0,513	3,086	0,002	par_31
FAD1	<---		HRF	1,09	0,376	2,898	0,004	par_32
TMX40	<---		TMX	1				
TMX41	<---		TMX	0,739	0,13	5,7	***	par_33
TMX39	<---		TMX	1,138	0,204	5,574	***	par_34
TMX38	<---		TMX	1,407	0,222	6,333	***	par_35
TMX37	<---		TMX	1,042	0,169	6,17	***	par_36
TMX36	<---		TMX	0,981	0,204	4,809	***	par_37
TMX35	<---		TMX	1,508	0,229	6,576	***	par_38
TMX34	<---		TMX	0,744	0,136	5,462	***	par_39
TMX33	<---		TMX	1,023	0,166	6,152	***	par_40
TMX32	<---		TMX	1,422	0,22	6,47	***	par_41
TRG44	<---		TRUST	1				
TRG45	<---		TRUST	0,805	0,091	8,863	***	par_42
TRG46	<---		TRUST	1,194	0,122	9,78	***	par_43
TRG47	<---		TRUST	1,314	0,123	10,695	***	par_44

TRG48	<---	TRUST	1,265	0,116	10,904	***	par_45
TRB49	<---	TRUST	1,274	0,138	9,212	***	par_46
TRB50	<---	TRUST	1,323	0,13	10,21	***	par_47
TRB51	<---	TRUST	0,906	0,136	6,684	***	par_48
TRB52	<---	TRUST	1,221	0,12	10,198	***	par_49
TRB53	<---	TRUST	1,045	0,124	8,406	***	par_50
TRB54	<---	TRUST	1,022	0,106	9,61	***	par_51
TRC55	<---	TRUST	0,813	0,08	10,136	***	par_52
TRC56	<---	TRUST	0,803	0,082	9,754	***	par_53
TRC57	<---	TRUST	0,919	0,102	9,05	***	par_54
TRC58	<---	TRUST	0,826	0,083	9,894	***	par_55
TRC59	<---	TRUST	0,771	0,089	8,708	***	par_56
TRC60	<---	TRUST	0,675	0,084	8,074	***	par_57
TRI61	<---	TRUST	1,07	0,105	10,198	***	par_58
TRI62	<---	TRUST	1,056	0,153	6,896	***	par_59
TRI63	<---	TRUST	1,142	0,115	9,959	***	par_60
TRI64	<---	TRUST	1,143	0,108	10,572	***	par_61
TRI65	<---	TRUST	1,15	0,109	10,567	***	par_62
TRI66	<---	TRUST	0,851	0,092	9,226	***	par_63
TRP67	<---	TRUST	0,711	0,11	6,437	***	par_64
TRP68	<---	TRUST	0,768	0,112	6,855	***	par_65
TRP69	<---	TRUST	0,578	0,114	5,083	***	par_66
TRP70	<---	TRUST	0,919	0,114	8,078	***	par_67
TRP71	<---	TRUST	0,733	0,095	7,734	***	par_68
TRP72	<---	TRUST	0,287	0,152	1,882	0,06	par_69
TMX42	<---	TMX	0,976	0,189	5,171	***	par_70
TMX43	<---	TMX	1,83	0,28	6,53	***	par_71
PCH84	<---	PSYCA	1,002	0,141	7,119	***	par_72
FAD4	<---	HRF	1,586	0,502	3,161	0,002	par_73
FAN14	<---	HRF	1,31	0,449	2,916	0,004	par_74
FAN16	<---	HRF	1,524	0,489	3,116	0,002	par_75
FPO17	<---	HRF	1,806	0,575	3,142	0,002	par_76
FPO19	<---	HRF	1,255	0,407	3,086	0,002	par_77
FPO20	<---	HRF	1,023	0,332	3,077	0,002	par_78
FPO21	<---	HRF	1,541	0,496	3,109	0,002	par_79
FPO22	<---	HRF	0,83	0,285	2,914	0,004	par_80
FPO23	<---	HRF	1,265	0,439	2,881	0,004	par_81
FPO24	<---	HRF	1,804	0,56	3,22	0,001	par_82
FPO25	<---	HRF	1,392	0,444	3,132	0,002	par_83
FPO26	<---	HRF	1,473	0,454	3,244	0,001	par_84

FPO27	<---	HRF	1,434	0,445	3,219	0,001	par_85
FPO28	<---	HRF	1,665	0,523	3,183	0,001	par_86
FPO29	<---	HRF	1,595	0,496	3,216	0,001	par_87
FPO30	<---	HRF	1,5	0,467	3,212	0,001	par_88
FPO31	<---	HRF	1,345	0,426	3,156	0,002	par_89
PCO96	<---	PSYCA P	0,961	0,168	5,727	***	par_90

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
HRF	<---	PSYCA P	0,815
TRUST	<---	PSYCA P	0,492
TRUST	<---	HRF	0,003
TMX	<---	HRF	0,223
TMX	<---	PSYCA P	-0,107
TMX	<---	TRUST	0,802
PCE73	<---	PSYCA P	0,654
PCE74	<---	PSYCA P	0,689
PCE75	<---	PSYCA P	0,625
PCE76	<---	PSYCA P	0,592
PCE77	<---	PSYCA P	0,794
PCE78	<---	PSYCA P	0,691
PCH79	<---	PSYCA P	0,77
PCH80	<---	PSYCA P	0,69
PCH81	<---	PSYCA P	0,732
PCH82	<---	PSYCA P	0,618
PCH83	<---	PSYCA P	0,804

PCR85	<---	P	PSYCA	-0,073
PCR86	<---	P	PSYCA	0,511
PCR87	<---	P	PSYCA	0,347
PCR88	<---	P	PSYCA	0,535
PCR89	<---	P	PSYCA	0,455
PCR90	<---	P	PSYCA	0,576
PCO91	<---	P	PSYCA	0,566
PCO92	<---	P	PSYCA	-0,052
PCO93	<---	P	PSYCA	0,659
PCO94	<---	P	PSYCA	0,545
PCO95	<---	P	PSYCA	-0,16
FAN15	<---		HRF	0,281
FAN12	<---		HRF	0,692
FAN11	<---		HRF	0,539
FAN10	<---		HRF	0,612
FAN9	<---		HRF	0,694
FAD8	<---		HRF	0,364
FAD7	<---		HRF	0,59
FAD6	<---		HRF	0,543
FAD5	<---		HRF	0,68
FAD3	<---		HRF	0,637
FAD2	<---		HRF	0,588
FAD1	<---		HRF	0,461
TMX40	<---		TMX	0,587
TMX41	<---		TMX	0,591
TMX39	<---		TMX	0,574
TMX38	<---		TMX	0,684
TMX37	<---		TMX	0,659
TMX36	<---		TMX	0,477
TMX35	<---		TMX	0,723
TMX34	<---		TMX	0,559
TMX33	<---		TMX	0,656

TMX32	<---	TMX	0,706
TRG44	<---	TRUST	0,756
TRG45	<---	TRUST	0,721
TRG46	<---	TRUST	0,784
TRG47	<---	TRUST	0,845
TRG48	<---	TRUST	0,859
TRB49	<---	TRUST	0,745
TRB50	<---	TRUST	0,813
TRB51	<---	TRUST	0,559
TRB52	<---	TRUST	0,812
TRB53	<---	TRUST	0,688
TRB54	<---	TRUST	0,773
TRC55	<---	TRUST	0,808
TRC56	<---	TRUST	0,783
TRC57	<---	TRUST	0,734
TRC58	<---	TRUST	0,792
TRC59	<---	TRUST	0,71
TRC60	<---	TRUST	0,664
TRI61	<---	TRUST	0,812
TRI62	<---	TRUST	0,576
TRI63	<---	TRUST	0,796
TRI64	<---	TRUST	0,837
TRI65	<---	TRUST	0,837
TRI66	<---	TRUST	0,746
TRP67	<---	TRUST	0,54
TRP68	<---	TRUST	0,572
TRP69	<---	TRUST	0,432
TRP70	<---	TRUST	0,664
TRP71	<---	TRUST	0,639
TRP72	<---	TRUST	0,163
TMX42	<---	TMX	0,522
TMX43	<---	TMX	0,716
PCH84	<---	PSYCA	0,678
		P	
FAD4	<---	HRF	0,666
FAN14	<---	HRF	0,471
FAN16	<---	HRF	0,617
FPO17	<---	HRF	0,644
FPO19	<---	HRF	0,589
FPO20	<---	HRF	0,58
FPO21	<---	HRF	0,609

FPO22	<---	HRF	0,469
FPO23	<---	HRF	0,452
FPO24	<---	HRF	0,749
FPO25	<---	HRF	0,633
FPO26	<---	HRF	0,79
FPO27	<---	HRF	0,747
FPO28	<---	HRF	0,694
FPO29	<---	HRF	0,742
FPO30	<---	HRF	0,736
FPO31	<---	HRF	0,66
PCO96	<---	PSYCA P	0,531

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PCE73	6,037	0,078	77,011	***	par_97
PCE74	6,11	0,08	76,43	***	par_98
PCE75	6,022	0,082	73,595	***	par_99
PCE76	6,184	0,077	80,477	***	par_100
PCE77	6,184	0,075	82,801	***	par_101
PCE78	6,125	0,082	74,269	***	par_102
PCH79	6,169	0,073	83,965	***	par_103
PCH80	6,191	0,088	70,145	***	par_104
PCH81	6,235	0,08	77,623	***	par_105
PCH82	6,029	0,092	65,859	***	par_106
PCH83	6,243	0,073	85,889	***	par_107
PCR85	3,478	0,189	18,429	***	par_108
PCR86	6,169	0,08	77,243	***	par_109
PCR87	5,699	0,125	45,767	***	par_110
PCR88	5,743	0,103	55,581	***	par_111
PCR89	5,787	0,101	57,063	***	par_112
PCR90	5,676	0,118	48,284	***	par_113
PCO91	5,919	0,089	66,352	***	par_114
PCO92	3,184	0,158	20,193	***	par_115
PCO93	6,154	0,077	80,334	***	par_116
PCO94	6,279	0,084	74,803	***	par_117
PCO95	2,971	0,17	17,453	***	par_118
FAN15	5,228	0,13	40,108	***	par_119

FAN12	6,154	0,077	79,599	***	par_120
FAN11	6,088	0,073	83,786	***	par_121
FAN10	5,89	0,102	57,693	***	par_122
FAN9	5,853	0,091	64,526	***	par_123
FAD8	5,904	0,101	58,7	***	par_124
FAD7	6,213	0,083	74,76	***	par_125
FAD6	5,5	0,13	42,327	***	par_126
FAD5	5,934	0,087	67,855	***	par_127
FAD3	6,118	0,077	78,994	***	par_128
FAD2	5,794	0,099	58,807	***	par_129
FAD1	5,985	0,087	69,044	***	par_130
TMX40	6,059	0,092	65,829	***	par_131
TMX41	6,441	0,067	95,495	***	par_132
TMX39	5,897	0,107	55,066	***	par_133
TMX38	5,397	0,111	48,585	***	par_134
TMX37	5,904	0,085	69,176	***	par_135
TMX36	5,699	0,111	51,29	***	par_136
TMX35	5,993	0,113	53,197	***	par_137
TMX34	6,037	0,072	84,004	***	par_138
TMX33	6,081	0,084	72,235	***	par_139
TMX32	5,941	0,109	54,582	***	par_140
TRG44	5,765	0,106	54,626	***	par_141
TRG45	5,985	0,089	67,126	***	par_142
TRG46	5,588	0,121	46,002	***	par_143
TRG47	5,603	0,124	45,165	***	par_144
TRG48	5,824	0,118	49,534	***	par_145
TRB49	5,154	0,136	37,78	***	par_146
TRB50	5,441	0,13	41,906	***	par_147
TRB51	4,581	0,129	35,419	***	par_148
TRB52	5,5	0,12	45,867	***	par_149
TRB53	5,059	0,121	41,753	***	par_150
TRB54	5,338	0,106	50,588	***	par_151
TRC55	6,14	0,08	76,473	***	par_152
TRC56	6,169	0,082	75,338	***	par_153
TRC57	6,074	0,1	60,791	***	par_154
TRC58	6,169	0,083	74,143	***	par_155
TRC59	6,118	0,087	70,534	***	par_156
TRC60	6,213	0,081	76,593	***	par_157
TRI61	5,699	0,105	54,242	***	par_158
TRI62	4,632	0,146	31,637	***	par_159
TRI63	5,39	0,114	47,107	***	par_160

TRI64	5,529	0,109	50,758	***	par_161
TRI65	5,699	0,11	51,983	***	par_162
TRI66	6,015	0,091	66,111	***	par_163
TRP67	5,603	0,105	53,343	***	par_164
TRP68	5,39	0,107	50,354	***	par_165
TRP69	5,272	0,107	49,421	***	par_166
TRP70	5,551	0,11	50,3	***	par_167
TRP71	5,507	0,092	60,135	***	par_168
TRP72	4,463	0,14	31,882	***	par_169
TMX42	6,059	0,101	59,95	***	par_170
TMX43	5,162	0,138	37,362	***	par_171
PCH84	6,059	0,076	79,917	***	par_172
FAD4	5,824	0,087	66,746	***	par_173
FAN14	5,809	0,102	56,947	***	par_174
FAN16	5,949	0,091	65,671	***	par_175
FPO17	5,713	0,103	55,606	***	par_176
FPO19	6	0,078	76,821	***	par_177
FPO20	6,103	0,065	94,51	***	par_178
FPO21	6,199	0,093	66,895	***	par_179
FPO22	6,147	0,065	94,884	***	par_180
FPO23	6,125	0,102	59,759	***	par_181
FPO24	6,022	0,088	68,252	***	par_182
FPO25	6,007	0,081	74,621	***	par_183
FPO26	6,368	0,068	93,247	***	par_184
FPO27	6,404	0,07	91,091	***	par_185
FPO28	6,029	0,088	68,588	***	par_186
FPO29	6,096	0,079	77,439	***	par_187
FPO30	6,265	0,075	83,857	***	par_188
FPO31	6,39	0,075	85,582	***	par_189
PCO96	6,162	0,093	66,33	***	par_190

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PSYCAP	0,355	0,085	4,198	***	par_191
e114	0,061	0,038	1,614	0,106	par_192
e115	0,65	0,127	5,099	***	par_193
e116	0,108	0,033	3,287	0,001	par_194
e1	0,474	0,06	7,875	***	par_195

e2	0,453	0,058	7,803	***	par_196
e3	0,551	0,07	7,924	***	par_197
e4	0,518	0,065	7,97	***	par_198
e5	0,278	0,037	7,437	***	par_199
e6	0,48	0,062	7,799	***	par_200
e7	0,297	0,039	7,551	***	par_201
e8	0,552	0,071	7,803	***	par_202
e9	0,404	0,053	7,688	***	par_203
e10	0,7	0,088	7,935	***	par_204
e11	0,252	0,034	7,382	***	par_205
e13	4,783	0,582	8,213	***	par_206
e14	0,636	0,079	8,054	***	par_207
e15	1,841	0,226	8,154	***	par_208
e16	1,029	0,128	8,033	***	par_209
e17	1,101	0,136	8,097	***	par_210
e18	1,247	0,156	7,99	***	par_211
e19	0,73	0,091	8,001	***	par_212
e20	3,347	0,407	8,215	***	par_213
e21	0,448	0,057	7,865	***	par_214
e22	0,669	0,083	8,024	***	par_215
e23	3,811	0,464	8,204	***	par_216
e31	2,112	0,258	8,183	***	par_217
e34	0,421	0,053	7,868	***	par_218
e35	0,506	0,063	8,061	***	par_219
e36	0,88	0,11	7,989	***	par_220
e37	0,576	0,073	7,864	***	par_221
e38	1,184	0,145	8,158	***	par_222
e39	0,607	0,076	8,013	***	par_223
e40	1,607	0,199	8,058	***	par_224
e41	0,555	0,07	7,89	***	par_225
e43	0,482	0,061	7,958	***	par_226
e44	0,857	0,107	8,016	***	par_227
e45	0,799	0,098	8,114	***	par_228
e47	0,75	0,096	7,808	***	par_229
e49	0,399	0,051	7,798	***	par_230
e51	1,038	0,132	7,834	***	par_231
e52	0,886	0,118	7,532	***	par_232
e53	0,556	0,073	7,618	***	par_233
e54	1,287	0,161	7,988	***	par_234
e55	0,817	0,111	7,362	***	par_235
e56	0,479	0,061	7,863	***	par_236

e57	0,544	0,071	7,627	***	par_237
e58	0,802	0,108	7,443	***	par_238
e62	0,644	0,081	7,942	***	par_239
e63	0,516	0,065	7,994	***	par_240
e64	0,767	0,097	7,888	***	par_241
e65	0,594	0,077	7,702	***	par_242
e66	0,49	0,064	7,639	***	par_243
e67	1,117	0,14	7,96	***	par_244
e68	0,771	0,099	7,815	***	par_245
e69	1,552	0,191	8,122	***	par_246
e70	0,66	0,084	7,817	***	par_247
e71	1,044	0,13	8,031	***	par_248
e72	0,606	0,077	7,912	***	par_249
e73	0,302	0,039	7,829	***	par_250
e74	0,351	0,044	7,892	***	par_251
e75	0,622	0,078	7,976	***	par_252
e76	0,348	0,044	7,87	***	par_253
e77	0,504	0,063	8,008	***	par_254
e78	0,497	0,062	8,054	***	par_255
e79	0,507	0,065	7,817	***	par_256
e80	1,935	0,239	8,114	***	par_257
e81	0,646	0,082	7,86	***	par_258
e82	0,479	0,062	7,735	***	par_259
e83	0,486	0,063	7,736	***	par_260
e84	0,495	0,062	7,958	***	par_261
e85	1,055	0,13	8,131	***	par_262
e86	1,04	0,128	8,116	***	par_263
e87	1,249	0,153	8,169	***	par_264
e88	0,919	0,114	8,054	***	par_265
e89	0,67	0,083	8,074	***	par_266
e90	2,575	0,314	8,21	***	par_267
e91	1,004	0,127	7,926	***	par_268
e92	1,257	0,17	7,399	***	par_269
e93	0,419	0,054	7,828	***	par_270
e94	0,572	0,072	7,914	***	par_271
e96	1,094	0,135	8,108	***	par_272
e97	0,686	0,086	7,984	***	par_273
e98	0,834	0,105	7,948	***	par_274
e100	0,538	0,067	8,015	***	par_275
e101	0,373	0,047	8,024	***	par_276
e102	0,729	0,091	7,992	***	par_277

e103	0,442	0,054	8,109	***	par_278
e104	1,128	0,139	8,119	***	par_279
e105	0,461	0,06	7,732	***	par_280
e106	0,524	0,066	7,962	***	par_281
e107	0,236	0,031	7,586	***	par_282
e108	0,295	0,038	7,737	***	par_283
e109	0,541	0,069	7,864	***	par_284
e110	0,376	0,048	7,751	***	par_285
e111	0,346	0,044	7,769	***	par_286
e112	0,425	0,054	7,924	***	par_287
e113	0,837	0,104	8,037	***	par_288

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRF	<---	PSYCA P	0,586	0,188	3,11	0,002	par_89
TRUST	<---	PSYCA P	0,805	0,251	3,202	0,001	par_88
TMX	<---	HRF	0,257	0,236	1,09	0,276	par_90
TMX	<---	PSYCA P	0,363	0,17	2,136	0,033	par_91
TRUST	<---	HRF	-0,037	0,319	-0,115	0,909	par_92
PCE73	<---	PSYCA P	1				
PCE74	<---	PSYCA P	1,076	0,148	7,26	***	par_1
PCE75	<---	PSYCA P	1	0,15	6,678	***	par_2
PCE76	<---	PSYCA P	0,891	0,14	6,372	***	par_3
PCE77	<---	PSYCA P	1,154	0,141	8,157	***	par_4
PCE78	<---	PSYCA P	1,104	0,153	7,23	***	par_5
PCH79	<---	PSYCA P	1,1	0,138	7,945	***	par_6
PCH80	<---	PSYCA P	1,175	0,163	7,196	***	par_7
PCH81	<---	PSYCA P	1,144	0,15	7,622	***	par_8
PCH82	<---	PSYCA P	1,09	0,167	6,524	***	par_9
PCH83	<---	PSYCA P	1,13	0,138	8,198	***	par_10
PCR86	<---	PSYCA P	0,793	0,143	5,536	***	par_11
PCR87	<---	PSYCA P	0,844	0,218	3,864	***	par_12
PCR88	<---	PSYCA P	1,077	0,186	5,789	***	par_13
PCR89	<---	PSYCA P	0,898	0,18	4,98	***	par_14
PCR90	<---	PSYCA	1,319	0,213	6,186	***	par_15

		P						
PCO91	<---	P	PSYCA	0,983	0,161	6,088	***	par_16
		P	PSYCA					
PCO93	<---	P	PSYCA	0,982	0,141	6,959	***	par_17
		P	PSYCA					
PCO94	<---	P	PSYCA	0,891	0,151	5,887	***	par_18
FAN15	<---		HRF	1				
FAN12	<---		HRF	1,449	0,452	3,207	0,001	par_19
FAN11	<---		HRF	1,059	0,348	3,046	0,002	par_20
FAN10	<---		HRF	1,693	0,54	3,136	0,002	par_21
FAN9	<---		HRF	1,704	0,531	3,209	0,001	par_22
FAD8	<---		HRF	1,002	0,373	2,69	0,007	par_23
FAD7	<---		HRF	1,328	0,427	3,112	0,002	par_24
FAD6	<---		HRF	1,91	0,626	3,053	0,002	par_25
FAD5	<---		HRF	1,611	0,504	3,198	0,001	par_26
FAD3	<---		HRF	1,338	0,423	3,161	0,002	par_27
FAD2	<---		HRF	1,573	0,506	3,111	0,002	par_28
FAD1	<---		HRF	1,086	0,372	2,921	0,003	par_29
TMX40	<---		TMX	1				
TMX41	<---		TMX	0,796	0,141	5,651	***	par_30
TMX39	<---		TMX	1,18	0,219	5,384	***	par_31
TMX38	<---		TMX	1,378	0,236	5,847	***	par_32
TMX37	<---		TMX	1,075	0,182	5,907	***	par_33
TMX36	<---		TMX	1,014	0,217	4,669	***	par_34
TMX35	<---		TMX	1,558	0,248	6,272	***	par_35
TMX34	<---		TMX	0,839	0,15	5,608	***	par_36
TMX33	<---		TMX	1,098	0,182	6,044	***	par_37
TMX32	<---		TMX	1,511	0,24	6,284	***	par_38
TRG44	<---		TRUST	1				
TRG45	<---		TRUST	0,81	0,093	8,755	***	par_39
TRG46	<---		TRUST	1,197	0,125	9,607	***	par_40
TRG47	<---		TRUST	1,325	0,126	10,555	***	par_41
TRG48	<---		TRUST	1,277	0,119	10,767	***	par_42
TRB49	<---		TRUST	1,283	0,141	9,105	***	par_43
TRB50	<---		TRUST	1,336	0,132	10,105	***	par_44
TRB51	<---		TRUST	0,917	0,137	6,668	***	par_45
TRB52	<---		TRUST	1,229	0,122	10,059	***	par_46
TRB53	<---		TRUST	1,052	0,126	8,323	***	par_47
TRB54	<---		TRUST	1,032	0,108	9,529	***	par_48
TRC55	<---		TRUST	0,82	0,082	10,016	***	par_49

TRC56	<---	TRUST	0,808	0,084	9,622	***	par_50
TRC57	<---	TRUST	0,924	0,103	8,935	***	par_51
TRC58	<---	TRUST	0,832	0,085	9,777	***	par_52
TRC59	<---	TRUST	0,776	0,09	8,603	***	par_53
TRC60	<---	TRUST	0,68	0,085	8,006	***	par_54
TRI61	<---	TRUST	1,083	0,107	10,122	***	par_55
TRI62	<---	TRUST	1,072	0,155	6,902	***	par_56
TRI63	<---	TRUST	1,157	0,117	9,9	***	par_57
TRI64	<---	TRUST	1,159	0,11	10,504	***	par_58
TRI65	<---	TRUST	1,167	0,111	10,51	***	par_59
TRI66	<---	TRUST	0,861	0,094	9,171	***	par_60
TRP67	<---	TRUST	0,712	0,112	6,356	***	par_61
TRP68	<---	TRUST	0,771	0,114	6,783	***	par_62
TRP69	<---	TRUST	0,579	0,115	5,034	***	par_63
TRP70	<---	TRUST	0,922	0,116	7,974	***	par_64
TRP71	<---	TRUST	0,73	0,096	7,578	***	par_65
TRP72	<---	TRUST	0,286	0,154	1,862	0,063	par_66
TMX42	<---	TMX	1,02	0,202	5,047	***	par_67
TMX43	<---	TMX	1,75	0,295	5,929	***	par_68
PCH84	<---	PSYCA	0,995	0,14	7,105	***	par_69
		P					
FAD4	<---	HRF	1,575	0,494	3,187	0,001	par_70
FAN14	<---	HRF	1,302	0,443	2,937	0,003	par_71
FAN16	<---	HRF	1,514	0,482	3,141	0,002	par_72
FPO17	<---	HRF	1,793	0,566	3,167	0,002	par_73
FPO19	<---	HRF	1,244	0,4	3,11	0,002	par_74
FPO20	<---	HRF	1,012	0,327	3,099	0,002	par_75
FPO21	<---	HRF	1,529	0,488	3,133	0,002	par_76
FPO22	<---	HRF	0,822	0,28	2,932	0,003	par_77
FPO23	<---	HRF	1,259	0,434	2,903	0,004	par_78
FPO24	<---	HRF	1,785	0,55	3,246	0,001	par_79
FPO25	<---	HRF	1,377	0,436	3,155	0,002	par_80
FPO26	<---	HRF	1,461	0,447	3,271	0,001	par_81
FPO27	<---	HRF	1,423	0,438	3,246	0,001	par_82
FPO28	<---	HRF	1,651	0,515	3,209	0,001	par_83
FPO29	<---	HRF	1,578	0,487	3,242	0,001	par_84
FPO30	<---	HRF	1,485	0,459	3,238	0,001	par_85
FPO31	<---	HRF	1,331	0,419	3,18	0,001	par_86
PCO96	<---	PSYCA	0,966	0,167	5,773	***	par_87
		P					

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
HRF	<---	PSYCA P	0,815
TRUST	<---	PSYCA P	0,523
TMX	<---	HRF	0,182
TMX	<---	PSYCA P	0,357
TRUST	<---	HRF	-0,017
PCE73	<---	PSYCA P	0,656
PCE74	<---	PSYCA P	0,692
PCE75	<---	PSYCA P	0,629
PCE76	<---	PSYCA P	0,596
PCE77	<---	PSYCA P	0,794
PCE78	<---	PSYCA P	0,688
PCH79	<---	PSYCA P	0,769
PCH80	<---	PSYCA P	0,685
PCH81	<---	PSYCA P	0,732
PCH82	<---	PSYCA P	0,612
PCH83	<---	PSYCA P	0,799
PCR86	<---	PSYCA P	0,51
PCR87	<---	PSYCA P	0,348
PCR88	<---	PSYCA P	0,536
PCR89	<---	PSYCA P	0,455
PCR90	<---	PSYCA	0,577

		P	
PCO91	<---	PSYCA	0,567
		P	
PCO93	<---	PSYCA	0,659
		P	
PCO94	<---	PSYCA	0,546
		P	
FAN15	<---	HRF	0,283
FAN12	<---	HRF	0,692
FAN11	<---	HRF	0,539
FAN10	<---	HRF	0,613
FAN9	<---	HRF	0,694
FAD8	<---	HRF	0,368
FAD7	<---	HRF	0,59
FAD6	<---	HRF	0,543
FAD5	<---	HRF	0,681
FAD3	<---	HRF	0,638
FAD2	<---	HRF	0,59
FAD1	<---	HRF	0,463
TMX40	<---	TMX	0,568
TMX41	<---	TMX	0,617
TMX39	<---	TMX	0,576
TMX38	<---	TMX	0,649
TMX37	<---	TMX	0,659
TMX36	<---	TMX	0,477
TMX35	<---	TMX	0,723
TMX34	<---	TMX	0,61
TMX33	<---	TMX	0,682
TMX32	<---	TMX	0,725
TRG44	<---	TRUST	0,75
TRG45	<---	TRUST	0,719
TRG46	<---	TRUST	0,78
TRG47	<---	TRUST	0,845
TRG48	<---	TRUST	0,859
TRB49	<---	TRUST	0,744
TRB50	<---	TRUST	0,814
TRB51	<---	TRUST	0,561
TRB52	<---	TRUST	0,811
TRB53	<---	TRUST	0,687
TRB54	<---	TRUST	0,774
TRC55	<---	TRUST	0,808

TRC56	<---	TRUST	0,781
TRC57	<---	TRUST	0,732
TRC58	<---	TRUST	0,792
TRC59	<---	TRUST	0,708
TRC60	<---	TRUST	0,663
TRI61	<---	TRUST	0,816
TRI62	<---	TRUST	0,579
TRI63	<---	TRUST	0,8
TRI64	<---	TRUST	0,842
TRI65	<---	TRUST	0,842
TRI66	<---	TRUST	0,749
TRP67	<---	TRUST	0,536
TRP68	<---	TRUST	0,57
TRP69	<---	TRUST	0,43
TRP70	<---	TRUST	0,661
TRP71	<---	TRUST	0,631
TRP72	<---	TRUST	0,162
TMX42	<---	TMX	0,528
TMX43	<---	TMX	0,662
PCH84	<---	PSYCA	0,675
		P	
FAD4	<---	HRF	0,667
FAN14	<---	HRF	0,471
FAN16	<---	HRF	0,618
FPO17	<---	HRF	0,645
FPO19	<---	HRF	0,588
FPO20	<---	HRF	0,579
FPO21	<---	HRF	0,609
FPO22	<---	HRF	0,469
FPO23	<---	HRF	0,454
FPO24	<---	HRF	0,747
FPO25	<---	HRF	0,632
FPO26	<---	HRF	0,79
FPO27	<---	HRF	0,748
FPO28	<---	HRF	0,694
FPO29	<---	HRF	0,74
FPO30	<---	HRF	0,734
FPO31	<---	HRF	0,659
PCO96	<---	PSYCA	0,534
		P	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PCE73	6,037	0,078	77,011	***	par_93
PCE74	6,11	0,08	76,43	***	par_94
PCE75	6,022	0,082	73,595	***	par_95
PCE76	6,184	0,077	80,477	***	par_96
PCE77	6,184	0,075	82,801	***	par_97
PCE78	6,125	0,082	74,269	***	par_98
PCH79	6,169	0,073	83,965	***	par_99
PCH80	6,191	0,088	70,145	***	par_100
PCH81	6,235	0,08	77,623	***	par_101
PCH82	6,029	0,092	65,859	***	par_102
PCH83	6,243	0,073	85,889	***	par_103
PCR86	6,169	0,08	77,243	***	par_104
PCR87	5,699	0,125	45,767	***	par_105
PCR88	5,743	0,103	55,581	***	par_106
PCR89	5,787	0,101	57,063	***	par_107
PCR90	5,676	0,118	48,284	***	par_108
PCO91	5,919	0,089	66,352	***	par_109
PCO93	6,154	0,077	80,334	***	par_110
PCO94	6,279	0,084	74,803	***	par_111
FAN15	5,228	0,13	40,108	***	par_112
FAN12	6,154	0,077	79,599	***	par_113
FAN11	6,088	0,073	83,786	***	par_114
FAN10	5,89	0,102	57,693	***	par_115
FAN9	5,853	0,091	64,526	***	par_116
FAD8	5,904	0,101	58,7	***	par_117
FAD7	6,213	0,083	74,76	***	par_118
FAD6	5,5	0,13	42,327	***	par_119
FAD5	5,934	0,087	67,855	***	par_120
FAD3	6,118	0,077	78,994	***	par_121
FAD2	5,794	0,099	58,807	***	par_122
FAD1	5,985	0,087	69,044	***	par_123
TMX40	6,059	0,092	65,829	***	par_124
TMX41	6,441	0,067	95,495	***	par_125
TMX39	5,897	0,107	55,066	***	par_126
TMX38	5,397	0,111	48,585	***	par_127
TMX37	5,904	0,085	69,176	***	par_128

TMX36	5,699	0,111	51,29	***	par_129
TMX35	5,993	0,113	53,197	***	par_130
TMX34	6,037	0,072	84,004	***	par_131
TMX33	6,081	0,084	72,235	***	par_132
TMX32	5,941	0,109	54,582	***	par_133
TRG44	5,765	0,106	54,626	***	par_134
TRG45	5,985	0,089	67,126	***	par_135
TRG46	5,588	0,121	46,002	***	par_136
TRG47	5,603	0,124	45,165	***	par_137
TRG48	5,824	0,118	49,534	***	par_138
TRB49	5,154	0,136	37,78	***	par_139
TRB50	5,441	0,13	41,906	***	par_140
TRB51	4,581	0,129	35,419	***	par_141
TRB52	5,5	0,12	45,867	***	par_142
TRB53	5,059	0,121	41,753	***	par_143
TRB54	5,338	0,106	50,588	***	par_144
TRC55	6,14	0,08	76,473	***	par_145
TRC56	6,169	0,082	75,338	***	par_146
TRC57	6,074	0,1	60,791	***	par_147
TRC58	6,169	0,083	74,143	***	par_148
TRC59	6,118	0,087	70,534	***	par_149
TRC60	6,213	0,081	76,593	***	par_150
TRI61	5,699	0,105	54,242	***	par_151
TRI62	4,632	0,146	31,637	***	par_152
TRI63	5,39	0,114	47,107	***	par_153
TRI64	5,529	0,109	50,758	***	par_154
TRI65	5,699	0,11	51,983	***	par_155
TRI66	6,015	0,091	66,111	***	par_156
TRP67	5,603	0,105	53,343	***	par_157
TRP68	5,39	0,107	50,354	***	par_158
TRP69	5,272	0,107	49,421	***	par_159
TRP70	5,551	0,11	50,3	***	par_160
TRP71	5,507	0,092	60,135	***	par_161
TRP72	4,463	0,14	31,882	***	par_162
TMX42	6,059	0,101	59,95	***	par_163
TMX43	5,162	0,138	37,362	***	par_164
PCH84	6,059	0,076	79,917	***	par_165
FAD4	5,824	0,087	66,746	***	par_166
FAN14	5,809	0,102	56,947	***	par_167
FAN16	5,949	0,091	65,671	***	par_168
FPO17	5,713	0,103	55,606	***	par_169

FPO19	6	0,078	76,821	***	par_170
FPO20	6,103	0,065	94,51	***	par_171
FPO21	6,199	0,093	66,895	***	par_172
FPO22	6,147	0,065	94,884	***	par_173
FPO23	6,125	0,102	59,759	***	par_174
FPO24	6,022	0,088	68,252	***	par_175
FPO25	6,007	0,081	74,621	***	par_176
FPO26	6,368	0,068	93,247	***	par_177
FPO27	6,404	0,07	91,091	***	par_178
FPO28	6,029	0,088	68,588	***	par_179
FPO29	6,096	0,079	77,439	***	par_180
FPO30	6,265	0,075	83,857	***	par_181
FPO31	6,39	0,075	85,582	***	par_182
PCO96	6,162	0,093	66,33	***	par_183