



CONFIANZA Y DESEMPEÑO

AUTORES

MATEO GARZÓN RIVERA

SEBASTIÁN LÓPEZ AYALA

DIRECTOR DEL PROYECTO

GUILLERMO BUENAVENTURA VERA, PhD

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2015

RESUMEN

Este documento presenta los resultados del desarrollo de un modelo que permite establecer el efecto de la Confianza entre los miembros del equipo y la confianza entre el equipo y el líder, sobre tres variables: Team-Member Exchange, Capacidad de Aprendizaje Organizacional y el Desempeño del Equipo. Se desarrolla un enfoque analítico que permite la definición de la Confianza como elemento fundamental para buen el desempeño de las compañías, especialmente en el manejo eficiente del recurso humano.

ABSTRACT

This document presents the results of developing a model that allows to measure the effect of Trust between team members and Trust between the team and the leader on three variables: Team-Member Exchange, Organizational Learning Capability and Team Job Performance. An analytical framework is developed to show how Trust is defined as a basic element for good Job Performance of companies, especially at managing the human resource efficiently.

Palabras Clave: Confianza, Team-Member Exchange, Capacidad de Aprendizaje Organizacional, Desempeño, Confianza en el Líder, Confianza en el Equipo.

Keywords: Trust, Team-Member Exchange, Organizational Learning Capability, Job Performance, Trust in Leader, Trust in Team.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. OBJETIVOS | 6 |
| 1.1. GENERAL | 6 |
| 1.2. ESPECÍFICOS | 6 |
| 2. ANTECEDENTES | 7 |
| 2.1. RESÚMENES DE ARTÍCULOS | 7 |
| 2.2. CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO | 23 |
| 3. DEFINICIÓN DEL MODELO | 26 |
| 3.1. DESARROLLO DE HIPÓTESIS | 28 |
| 4. METODOLOGÍA..... | 29 |
| 4.1. DEFINICIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN..... | 29 |
| 4.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA..... | 29 |
| 4.3. CUESTIONARIO..... | 29 |
| 4.4. CONTRASTE ESTADÍSTICO..... | 30 |
| 5. APLICACIÓN Y RESULTADOS | 31 |
| 6. CONCLUSIONES | 33 |
| 7. ANEXOS | 34 |
| ANEXO 1: CUESTIONARIO | 34 |
| ANEXO 2: REGRESSION WEIGHTS, TRUST IN TEAMS MODEL | 46 |
| ANEXO 3: REGRESSION WEIGHTS, TRUST IN LEADER MODEL | 47 |
| BIBLIOGRAFÍA | 48 |

INTRODUCCIÓN

La competencia global entre las organizaciones ha estimulado la implementación de prácticas cada vez más eficientes para el manejo del recurso humano, es por esto que el estudio de las variables que hacen parte de este, abre una puerta a la comprobación de hipótesis que aplicadas al ámbito organizacional, se convierten en la base para la administración del recurso más valioso para las compañías en la actualidad, el capital humano.

El modelo que tiene lugar en esta investigación surge del análisis detallado de la bibliografía que sirve de apoyo para su construcción, y permite la inferencia de hipótesis propias allí propuestas. En este orden de ideas, se ha tenido en cuenta los planteamientos de algunas investigaciones previas para el planteamiento de las hipótesis, de autores como (Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013); pues han planteado en sus escritos, la relación entre la confianza con el líder del equipo como elemento que interviene en el intercambio fluido de información, así como también se ha estudiado la relación que hacen (Sarikwal & Gupta, 2014), entre High Performance Work Practices y Organizational Citizen Behavior, pues indican que pueda existir una relación entre el desempeño y el comportamiento específico de la organización y los miembros que hacen parte de esta.

Después de la obtención de los resultados empíricos, se logró establecer relaciones directas entre las variables escogidas en el modelo, cuya base conceptual parte desde la Confianza en el Equipo, y la Confianza de este equipo con el líder.

De este modo, es importante mencionar que esta investigación posibilita el conocimiento de los mecanismos de acción que comprenden las variables del recurso humano, dentro del campo de la psicología positiva, aplicada a las organizaciones. Este modelo da indicios de aquellos elementos en el recurso humano que son claves para el buen desempeño organizacional.

1. OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos de esta investigación, que sirven de pauta para la demostración de las hipótesis postuladas.

1.1. GENERAL

Establecer el efecto de la Confianza (entre miembros del equipo; entre el equipo y el líder) sobre la variable Team-Member Exchange, la Capacidad de Aprendizaje Organizacional y el Desempeño del equipo.

1.2. ESPECÍFICOS

- i) Analizar la bibliografía pertinente.
- ii) Definir el modelo de investigación.
- iii) Definir las escalas y realizar el protocolo de validación.
- iv) Definir la muestra representativa, objeto de la investigación.
- v) Realizar el cuestionario para la obtención de la base de datos.
- vi) Aplicar el modelo de contraste.
- vii) Establecer resultados y conclusiones.

2. ANTECEDENTES

A continuación se exponen los artículos que sirvieron de soporte bibliográfico para la elaboración del modelo propuesto, y la recopilación de los resultados de este análisis en la sección, consolidación de conocimiento.

2.1. RESÚMENES DE ARTÍCULOS

2.1.1. La Relación Entre El Capital Psicológico Y El Bienestar Del Empresario The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital And Well-Being

Keith M. Hmieleski, Texas Christian University, USA

Jon C. Carr, University of Southern Mississippi, USA

Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) 2007

Frontiers of Entrepreneurship Research 2007

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el capital psicológico y la tensión del trabajo sobre el nivel de satisfacción laboral. Y como este último afectaba directamente el desempeño de nuevos proyectos. Se utilizó una muestra aleatoria de 144 empresarios fundadores de los Estados Unidos, líderes del equipo de gestión en sus nuevos proyectos.

Según el análisis de los resultados obtenidos, es importante reconocer que los creadores de nuevos negocios actúan como modelos y le dan sentido a la conveniencia de la iniciativa empresarial y son fuentes de inspiración para otros individuos. Por lo cual, empresarios que estén psicológicamente afectados (bajo estrés) y tengan bajos niveles de satisfacción laboral, probablemente transmitan a su equipo energías negativas y terminen por visualizar que el proyecto no vale realmente la pena. Adicionalmente, empresarios insatisfechos son más propensos a reducir los esfuerzos y a rendirse al enfrentar cualquier adversidad; esto, repercute en una mayor probabilidad de fracaso en cualquier proyecto.

Los resultados evidencian que la creación de nuevos proyectos y el desarrollo de estos, está ligado al ambiente en el que se desarrolla y a los factores de estrés que pueden causar tensión de trabajo. Por esto, parecería que los empresarios deben tener un grado de resistencia mental para persistir y mantener altos niveles de bienestar psicológico. En este documento, se mide este grado de resistencia mental, en términos de capital psicológico, definido como los recursos psíquicos que hacen frente y responden a desafíos emocionales del momento. Un ejemplo de estos recursos psíquicos son la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia.

Se concluye que si bien el desempeño financiero de los proyectos por sí solo no está determinado tajantemente por la satisfacción laboral de los empresarios, el capital psicológico puede ser un factor clave para empoderarlos y facultarlos a lograr diferentes metas financieras, siempre y cuando se tengan altos niveles de bienestar psicológico y satisfacción laboral.

2.1.2. *Capital Psicológico Como Predictor Del Compromiso Organizacional Y El Comportamiento De Ciudadano En La Organización*
Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

*M.G.Shahnawaz and Md. Hassan Jafri,
JamiaMilliaIslamia, New Delhi, Gaedu College of Business Studies, Gedu, Bhutan*

© *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*
October 2009, Vol. 35, Special Issue, 78-84.

El objetivo del estudio fue explorar el capital psicológico en dos tipos de organizaciones (públicas y privadas). Se analizó con mayor detenimiento cómo influye el capital psicológico en el compromiso organizacional y en el comportamiento de ciudadano en la organización, en organizaciones públicas y privadas. La muestra consta de 160 gerentes de categorías inferiores y medias, 80 cada uno de dos organizaciones en India. Se midieron dimensiones de capital psicológico como la esperanza, la resiliencia, la auto-eficacia, el optimismo, y se midió el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa.

Los resultados mostraron que todas las dimensiones de capital psicológico fueron significativamente diferentes en las dos organizaciones. El análisis de regresión mostró que el capital psicológico en su conjunto no podía predecir el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa, en ambas organizaciones en el contexto hindú.

Se concluye que el contexto en el que se desarrolla la organización es un factor importante que influye al capital psicológico. Por otro lado, si las organizaciones cultivan en serio la cultura organizacional positiva, se aportará enormemente al desarrollo de capital psicológico y esto contribuirá al aumento de las ganancias netas de la compañía. Los resultados del presente estudio también mostraron que el capital psicológico influye de manera diferente al compromiso organizacional y al comportamiento de ciudadanía organizativa en las organizaciones públicas y privadas. Dado que el capital psicológico se relaciona con muchos otros resultados personales y organizacionales, es imperativo que las organizaciones inviertan en el desarrollo de capital psicológico para aprovechar realmente sus beneficios, tanto para los empleados, como para sí misma.

2.1.3. *Capital Psicológico Y Rendimiento En El Trabajo: El Papel Mediador De Las Actitudes De Trabajo*

Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes

U.W.M.R.SampathKappagoda, Doctoral Student, School of Graduate Studies, Management and Science University, Malaysia

Prof.Dr. Hohd.ZainulFithri Othman, Management and Science University, Malaysia

Prof.Gamini De Alwis, University of Colombo, Sri Lanka

Journal of Human Resource and Sustainability Studies (2014)

El propósito de este estudio fue investigar la relación entre el capital psicológico (PsyCap), las actitudes de trabajo y el desempeño laboral (JP) de los empleados en el sector bancario en Sri Lanka. La muestra estuvo constituida por 176 gerentes y 357 no - empleados gerenciales y se aplicó un cuestionario entre los empleados como el instrumento de medición. Los datos obtenidos fueron analizados mediante el coeficiente de correlación y regresión.

Según el estudio, al revisar la evidencia teórica y empírica, los investigadores identificaron diferentes factores que pueden afectar el JP. Algunos investigadores señalaron la importancia de las capacidades psicológicas positivas de la gente como un nuevo enfoque para mejorar el Job Performance de los empleados, después de extender los conceptos de la psicología positiva en el lugar de trabajo. Luthans & Colleagues definen PsyCap como el estado positivo de desarrollo de un individuo caracterizado por la esperanza, la confianza, el optimismo y la resiliencia (Luthans, Luthans&Luthans, 2004). La mayor parte de la investigación en PsyCap ha sido llevada a cabo por Luthans y sus colegas en el Estado Unidos y China mostraron que la relación positiva entre PsyCap y JP. Ha habido relativamente pocos estudios empíricos sobre PsyCap en Asia. Sin embargo, en el contexto de Sri Lanka hasta el momento esta relación no ha sido probada. A su vez, las actitudes hacia el trabajo de la gente de Sri Lanka son diferentes de otros países. Por lo tanto, no es razonable predecir una relación similar entre PsyCap y Job Performance como lo es en los demás países.

Los resultados del estudio indicaron que había una relación positiva significativa entre PsyCap y el desempeño laboral, PsyCap y actitudes de trabajo, las actitudes de trabajo y el desempeño laboral. Se encontró que las actitudes de trabajo son mediadoras en la relación entre PsyCap y el desempeño laboral de los empleados en el sector bancario en Sri Lanka.

2.1.4. *Comportamiento Cooperativo Y Éxito Económico: Cuando La Confianza Es El Capital De La Persona*

Trust, Cooperative Behavior And Economic Success: When Trust Is The Capital Of The Person?

Alexander Tatarko, National Research University Higher School of Economics

Basic Research Program

Working Paper, Series: Psychology, WpBrp 22/Psy/2014

Este artículo presenta los resultados del estudio dedicado a la interrelación de la Confianza, el comportamiento cooperativo y el tamaño del premio ganador en el dilema del prisionero modificado. El experimento fue organizado usando un software específicamente diseñado para este. En el estudio participaron seis grupos de participantes y cada grupo constaba de 7 jugadores. El experimento consistió en una serie de 15 rondas e incluyó pruebas preliminares y finales. El estudio encontró que el comportamiento cooperativo entre los miembros del grupo cayó durante 11 rondas, pero había una tendencia a mejorarlo. El nivel de confianza de un individuo y su elección de la estrategia de cooperación en la primera serie del experimento están interrelacionados. La confianza generalizada es una construcción bastante estable, pero no permanece sin cambios con una reducción real del comportamiento cooperativo.

Se pudo concluir que en la toma de decisiones económicas en grupos de extranjeros, el nivel de confianza y cooperación inicialmente disminuye gradualmente, pero sin embargo, en algún momento, hay un punto de inflexión, y los miembros del grupo comienzan a utilizar estrategias de cooperación de la conducta. Por otro lado, el nivel de confianza no se relaciona significativamente con el tamaño de la Ganancia/Beneficio financiero de la prueba o una perspectiva de cooperación. La tasa que representa salir ganador depende de la manera en que un sujeto manipula las estrategias de cooperación y competencia en el juego.

Otro de los resultados fue que el nivel de confianza generalizada se correlaciona con un enfoque de cooperación en la ejecución de la primera jugada. Los participantes con los niveles más altos de confianza generalizada a menudo prefieren para iniciar el juego con el uso de estrategias de cooperación. En otras palabras, en una situación de incertidumbre de la prueba se basa en sus valores internos y creencias a la hora de decidir qué estrategia elegir. Por otro lado, la confianza de la persona puede ser considerada como su capital social sólo si todos los miembros del grupo siguen ciertas reglas y, sobre todo, la regla de reciprocidad. De lo contrario, la confianza en el trato con los miembros del grupo comienza a desaparecer con bastante rapidez, lo que significa que una persona deja de usar el recurso de la confianza psicológica en sus relaciones con los miembros del grupo.

2.1.5. *Relación Entre Las Prácticas De Trabajo De Alto Rendimiento Y
Comportamiento Ciudadano En La Organización: El Papel Del Capital
Psicológico Positivo*

The relationship between High Performance Work Practices and Organizational Citizenship
Behavior: The Role of Positive Psychological Capital

*Lovy Sarikwal, Gautam Buddha University
Jaya Gupta, Birla Institute of Management Technology*

*Basic Research Program
Working Paper, Series: Psychology, WpBrp 22/Psy/2014*

El propósito de este estudio es analizar la relación entre la implementación de prácticas de trabajo de alto rendimiento (HPWP) y el Comportamiento Ciudadano en la Organización (OCB) de los empleados. Según el estudio, el OCB incluye comportamientos individuales que son beneficiosos para la organización, pero no directamente reconocidos por el sistema de recompensa formal y pueden contribuir al rendimiento y a la ventaja competitiva. En ese orden de ideas, dado que el capital psicológico se define como el estado positivo y de desarrollo de un individuo, en el presente estudio, se analiza el papel del capital psicológico (Psycap) sobre la relación HPWP y OCB.

La metodología propuesta para el presente estudio incluiría cuestionarios que posibiliten evaluar el tipo y grado de HPWP de la empresa, los niveles de Comportamiento Ciudadano en la Organización y el Psycap de empleados individuales y sus intenciones de rotación. Los datos serían recogidos de alrededor de 250 empleados, que trabajan en el sector de las Tecnologías de la Información en la región NCR.

Las hipótesis propuestas para este estudio son las siguientes:

Hipótesis 1: Las puntuaciones altas HPWP percibidas estarían positivamente relacionados con el OCB de un individuo.

Hipótesis 2: HPWP mejorará el Psycap de un empleado que tiene cierto nivel de OCB.

Hipótesis 3: El Capital Psicológico (Psycap) de un individuo tendrá una fuerte relación positiva en su nivel de OCB.

Hipótesis 4: Las puntuaciones altas HPWP percibidas estarán positivamente relacionadas con el Psycap del individuo.

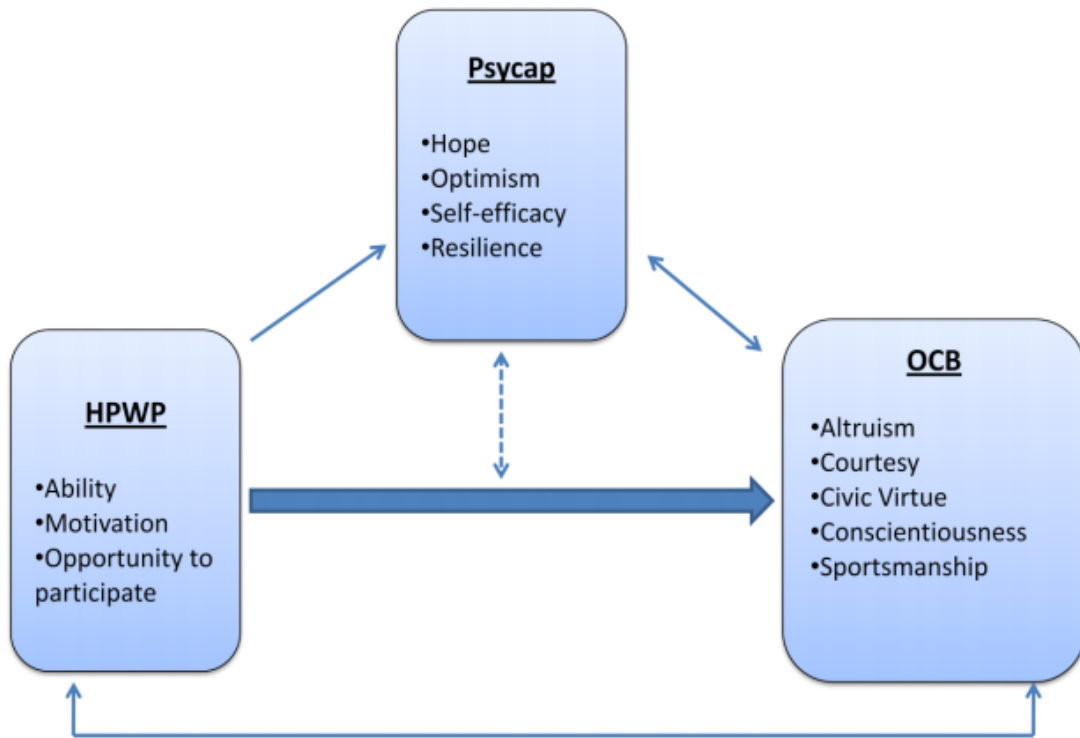


Figura 1: Flujograma Resumen 3.1.5

Nota: Esta investigación no ha sido llevada a cabo, el resumen correspondiente es meramente ilustrativo respecto al planteamiento de la propuesta de investigación.

2.1.6. *Desarrollo De La Confianza Con Compañeros Y Líderes: Impactos Sobre La Identificación De La Organización Y El Desempeño Durante La Entrada*
Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance during Entry

*John M. Schaubroeck, Michigan State University
Ann Chunyan Peng, University of Western Ontario
Sean T. Hannah, Wake Forest University*

Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 4, 1148–1168.

El propósito de este estudio es analizar cómo compañeros y líderes influyen en el ajuste de los “recién llegados” a una organización o profesión, a través de la evaluación de cómo las percepciones específicas de confianza evolucionan en el tiempo. Se probó el modelo de cómo la Affect-Based trust del líder y los compañeros de trabajo desarrollan desde una base de Cognition-Based trust, influencias de identificación organizacional posteriores y el desempeño de roles. Soldados norteamericanos fueron evaluados al principio, en la mitad y al final de 14 semanas de un programa de entrada residencial y socialización colectiva. Los análisis de las ecuaciones cruzadas apoyan la relación causal de Cognition-Based trust de los individuos con Affect-Based trust dirigida hacia sus compañeros, y por separado, sus líderes.

Se encontró que las personas con altos niveles de identidad relacional crónica mostraron una relación más fuerte entre Cognition-Based trust y Affect-Based trust para con sus compañeros, pero no para con sus líderes. Por otro lado, se encontró que Affect-Based trust del líder tuvo influencias sobre la identificación con la organización y el desempeño de roles. Sin embargo, el Affect-Based trust de los compañeros de trabajo, influyó la identificación con la organización, pero no el desempeño de roles.

El estudio indica que existen organizaciones que encuentran interés en la búsqueda de maneras para ayudar a los “recién llegados” a acoplarse, pues de esta forma pueden propiciar el desarrollo de relaciones de alta calidad entre y con compañeros y líderes y está demostrado que esto implica buen desempeño. Cuando los Insiders demuestran benevolencia y proporcionan a los “recién llegados” información y recursos valiosos, en lugar de tratarlos con condescendencia como "novatos", se pueden crear lazos de confianza que faciliten la socialización más eficaz. La socialización efectiva no sólo está en función de ciertas prácticas y estructuras específicas, como se suele enfatizar; sino que también depende del desarrollo de atributos en los líderes y compañeros Insiders, al igual que los “recién llegados” deben aprender a desarrollar reputaciones personales de confianza con sus compañeros y líderes.

Se concluyó que las personas pueden llegar a apreciar su pertenencia a una organización más plenamente y contribuir de manera más efectiva, cuando se desarrollan fuertes relaciones interpersonales que les ayudan a clarificar sus propias necesidades y potencialidades, y a entender mejor cómo pueden contribuir.

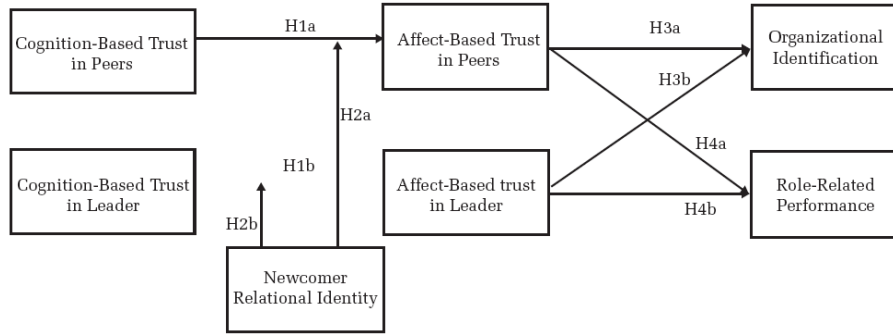


Figura 2: Flujograma “Conceptual Model of Construct Relationships”

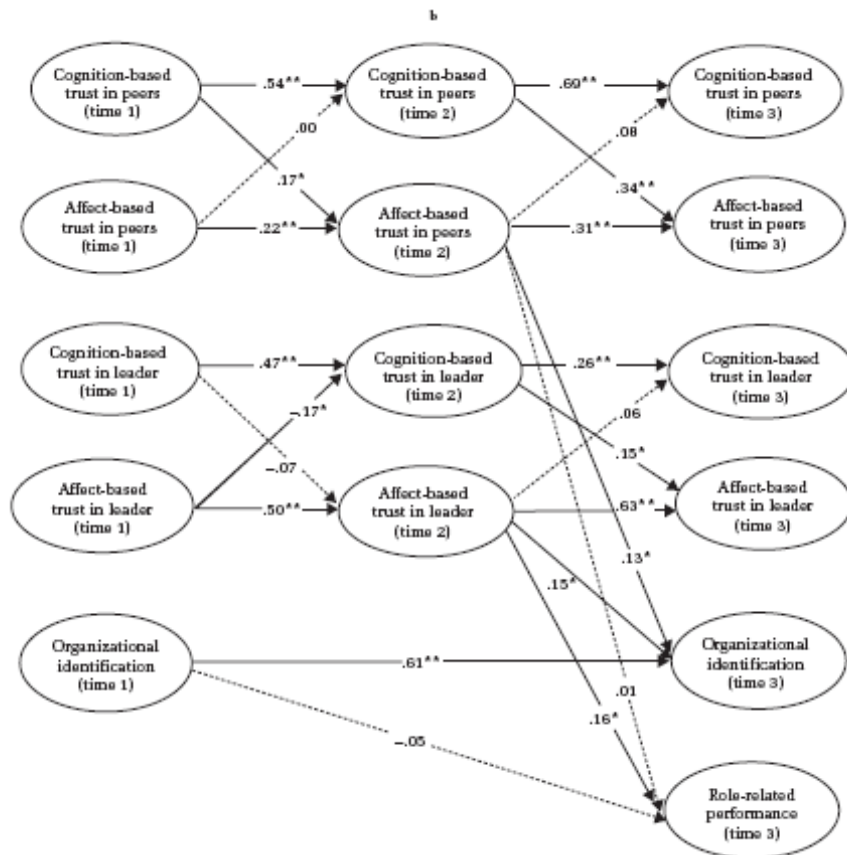


Figura 3: Flujograma “Time-Lagged Effects of Cognition and Affect Based Trust in Peers and Leader on Socialization Outcomes”

2.1.7. *Confianza, Necesidad Psicológica, Y Motivación Para Producir Contenido Generado Por Usuarios: Una Perspectiva De Autodeterminación*

Trust, Psychological Need, and Motivation to Produce User Generated Content: A Self-Determination Perspective

Xuequn Wang, *Global Institute of Management and Economics / Dongbei University of Finance & Economics*
Yibai Li, *Kania School of Management / University of Scranton*

Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 15, No. 3, 2014

El propósito de este estudio es analizar la relación entre lo atractivo del contenido, la confianza, la competencia percibida, la autonomía, las diferencias individuales y la motivación para producir User-Generated Content (UGC). Se utilizaron las redes sociales como el contexto del estudio, se han probado las hipótesis con estudiantes universitarios de Estados Unidos, y los resultados apoyaron la hipótesis. Se demostró que cuando los individuos perciben que otros participantes disfrutaban de su (UGC) y confían en las redes sociales, características como la competencia y la autonomía percibida desde los individuos se ven reforzadas; lo que a su vez apoya su motivación para producir (UGC).

Se pudo concluir que una cantidad cada vez mayor de (UGC) se produce en varios tipos de medios de comunicación social, y que el (UGC) es importante para las organizaciones que operan los medios sociales. Por lo tanto, los profesionales están interesados en saber cómo apoyar las motivaciones individuales para producción de (UGC). Este estudio trató de examinar el papel de otros participantes y las redes sociales, en el apoyo a las motivaciones de las personas para producir (UGC) en el contexto de las redes sociales. Las hipótesis desarrolladas con base en la teoría de la auto-determinación fueron probadas y confirmadas. Futuros estudios podrían examinar otros tipos de medios de comunicación social, otras diferencias individuales o podrían probar nuestro modelo de investigación con otras poblaciones.

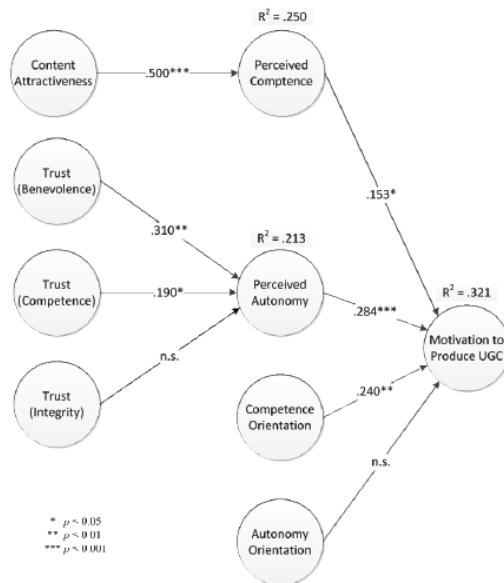


Figura 4: Flujograma Resumen 3.1.7

2.1.8. *Un Modelo Multinivel De Orientación A Resultados En Equipo, El Intercambio De Información Y La Creatividad*
A Multilevel Model Of Team Goal Orientation, Information Exchange, And Creativity

Yapping Gong, The Hong Kong University of Science and Technology

Tae-Yeol Kim, China Europe International Business School

Deog-Ro Lee, Seowon University

Jing Zhu, The Hong Kong University of Science and Technology

Academy of Management Journal (2013)

El propósito de este estudio es examinar la relación que la orientación a resultados en equipo puede tener con la creatividad del equipo y la creatividad individual de cada miembro del equipo. Para explicar cómo la orientación a resultados del equipo se relaciona con la creatividad, se adopta la perspectiva del intercambio de información. Además se realizó el caso en que el intercambio de información fue el mediador entre la orientación a resultados en equipo y la creatividad. Y se examinó la conexión entre la creatividad individual y la creatividad del equipo. Para el estudio se tuvieron en cuenta 485 miembros y sus líderes dentro de 100 equipos de I&D.

En el estudio se plantea las siguientes dos preguntas: ¿hay alguna relación entre la orientación resultados con la creatividad del equipo y cómo? Y ¿la creatividad individual se relaciona con la creatividad del equipo y cómo? Por otro lado, la confianza en la relación con el líder del equipo constituye un papel crítico dentro del mismo en la cuestión de intercambiar información entre sí. De esta manera, se espera que esta confianza con el líder sea moderadora en las relaciones que tienen la orientación a resultados del equipo con el intercambio de información y, por consecuencia, la creatividad, ya que puede facilitar o no las tendencias motivacionales para el intercambio de información asociado con un resultado o una meta del equipo. Así pues, se quiere argumentar que la orientación a resultados en equipo promueve o inhibe el intercambio de información, que a su vez facilita la creatividad del equipo y la creatividad individual.

Los resultados del estudio proporcionan una evidencia inicial de que el objetivo de aprendizaje en equipo y el desempeño del equipo enfocado a los objetivos están relacionados positivamente con la creatividad del equipo y la creatividad individual mediante el intercambio de información. Por otro lado, la relación de confianza con el líder fortalece la relación entre el objetivo de aprendizaje en equipo y el intercambio de información, pero debilita la relación entre el desempeño del equipo enfocado a los objetivos y el intercambio de información. Por último, la creatividad individual tiene una relación, de abajo hacia arriba, con la creatividad del equipo mediante un clima de apoyo para la creatividad.

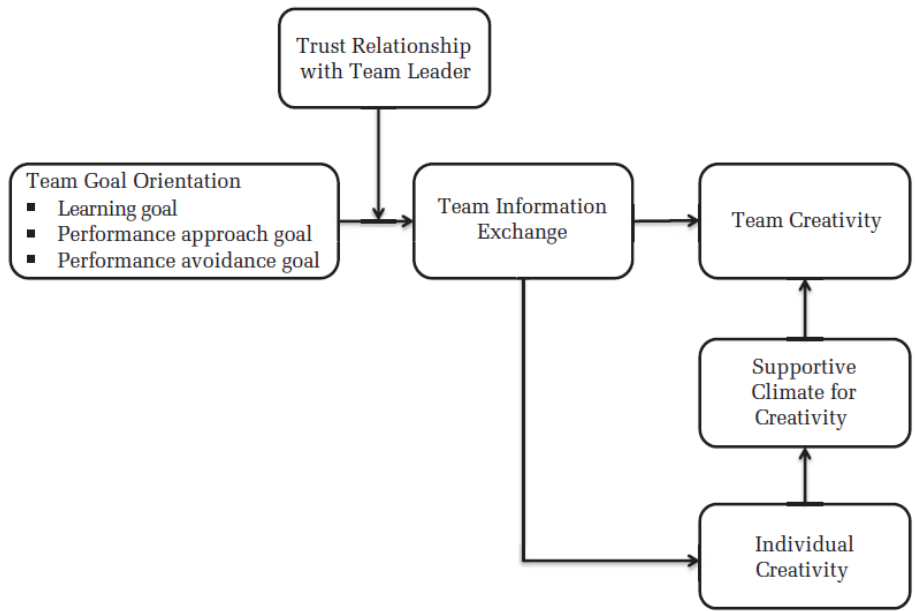


Figura 5: Flujograma "Overall Theoretical Model"

2.1.9. *Un Caso De Estudio Del Desarrollo De La Confianza En Una Relación Comercial: Implicaciones Para Una Teoría Dinámica De La Confianza*
A Case Study of the Development of Trust in a Business Relation: Implications for a Dynamic Theory of Trust

Yimin Huang. Department of Marketing and Management, Macquarie University, North Ryde, Australia
Ian F. Wilkinson. University of Sydney, Sydney, Australia

J Bus Mark Manag (2014)

En este estudio se quiere examinar el camino de las diferentes formas de confianza para desarrollar con el tiempo relaciones comerciales. Esta confianza radica entre las empresas y reside en las percepciones y acciones de cada una. Aquí se distingue entre tres fuentes básicas de confianza, las cuales se identifican como cognitivas, afectivas y conductual. De esta manera, se desarrolla un modelo de las dinámicas y el desarrollo de la confianza en una relación de negocios. De esta manera, para analizar la dinámica de la confianza, incluidas sus dimensiones, procesos y determinantes, se toman como datos historias de relaciones de patrocinio de 10 años entre las empresas chinas y occidentales.

En el estudio se describe la distinción y la conexión entre la confianza cognitiva, afectiva y conductual, así como su evolución. El caso indica que las dimensiones cognitivas y afectivas de la confianza se ven afectados por diferentes conjuntos de factores en las diferentes fases de una relación. Se encuentra que la existencia de la confianza cognitiva y afectiva es un requisito, previo y esencial, para la ocurrencia de acciones de confianza, pero no una garantía. Además, es posible confiar cognitivamente sin necesidad de confiar en el comportamiento. Aunque, cuando se confía conductualmente, se puede confiar sólo en algunos contextos.

En este estudio se concluye que las acciones de confianza producen efectos de retroalimentación sobre el desarrollo de la confianza cognitiva y afectiva. Estos resultados de aprendizaje y adaptación se reflejan en las creencias de las empresas y sus socios. De esta manera, los directivos de las empresas deben esforzarse en cultivar un ambiente de confianza en las relaciones y, a su vez, prestar atención a los factores que generan en los socios un conjunto de acciones que promueven el desarrollo de las relaciones. Se debe tener claro que las actitudes de confianza no conducen necesariamente a las acciones de confianza, se deben tener en cuenta los comportamientos de sus socios comerciales.

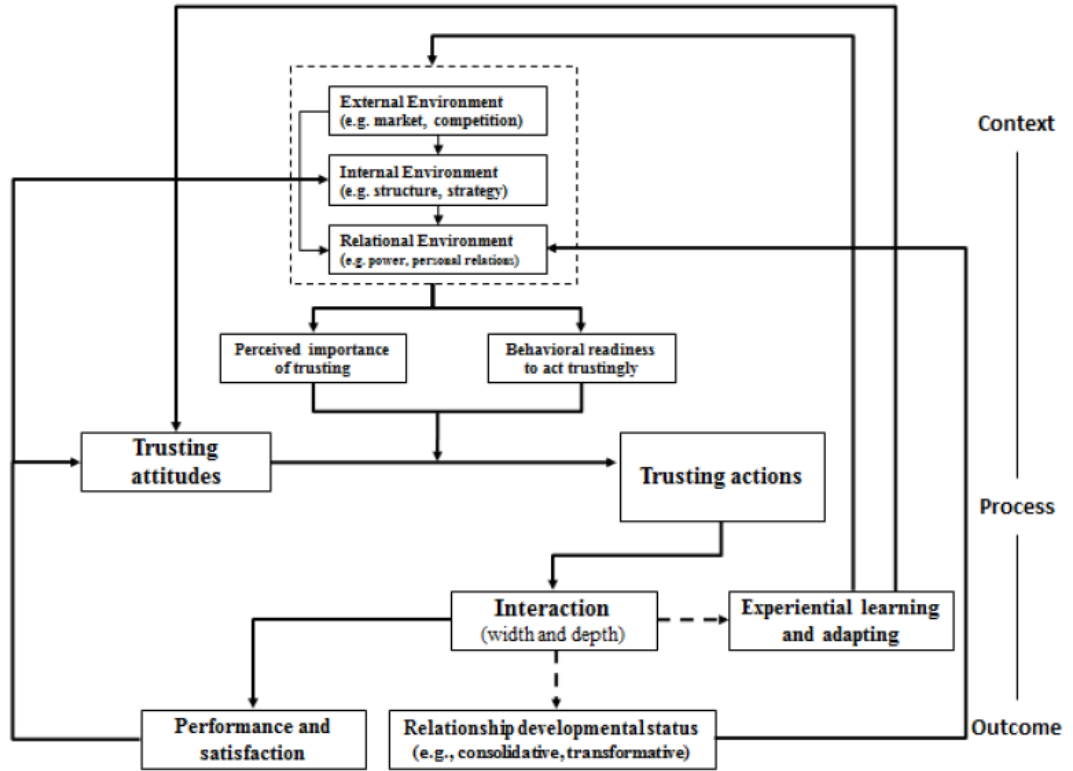


Figura 6: Flujograma "Model of Dynamics of Trust in Business Relationships"

2.1.10. *Una Nueva Tendencia Para La Escala De Confianza Y Su Relación Con El Bienestar Individual: Implicaciones Para Las Políticas Y Prácticas De Gestión De Recursos Humanos*

A New Propensity to Trust Scale and Its Relationship with Individual Well-Being: Implications for HRM Policies and Practices

*Melanie J. Ashleigh and Malcolm Higgs, University of Southampton
Vic Dulewicz, University of Reading*

Human Resource Management Journal (2012)

En este estudio se quiere analizar la relación que existe entre la confianza y el bienestar, las cuales pueden contribuir a la gestión de recursos humanos y su rendimiento. Este artículo explora las relaciones entre la propensión a la confianza y el bienestar por medio de un estudio de 458 gerentes, utilizando un instrumento desarrollado para evaluar la propensión estableciendo escalas de bienestar. Además, se discuten las posibles implicaciones para las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos mediante la propensión. En particular en las áreas de selección y desarrollo.

Durante el estudio se abordan la cuestión acerca de que sí una mayor comprensión, por parte de las organizaciones, de la propensión a confiar de los empleados, permitiría a los empleadores realizar políticas y prácticas que apoyen al desarrollo de las relaciones de confianza en la organización. De este modo, se presenta el desarrollo de una medida fiable para explorar la relación entre la propensión con el bienestar de los empleados. Esto puede ser de gran aporte en la selección, capacitación y promoción, optimizando así la capacidad de los recursos humanos.

El estudio desarrolló una nueva medida, potencialmente fiable y creíble, de propensión a la confianza. Concluyendo, que una mayor confianza de los empleados tiene implicaciones beneficiosas para la creación de políticas y prácticas de los recursos humanos, ya que promueve la cooperación, aumenta el rendimiento y la productividad de los empleados. Y como consecuencia, contribuye al aumento del bienestar del personal. De esta manera, se acredita el importante vínculo que existe entre la propensión a la confianza y el bienestar, el cual debe ser de interés para los directivos de recursos humanos en el desarrollo y la valoración del capital humano. Por último, esta medida ayuda en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos para la selección de personal en proyectos cambiantes, en capacitación o desarrollo de programas, al igual que en la contratación y formación. Lo anterior, mejora las prácticas y ayuda a la creación de políticas por parte de los recursos humanos, aumentando la ventaja competitiva de la organización.

2.1.11. Factores Interpersonales Como Conductores De Calidad Y Rendimiento En Relaciones Comerciales Inter-Organizacionales En El Occidente Hong Kong
Interpersonal Factors as Drives of Quality and Performance in Western-Hong Kong Interorganizational Business Relationships

*Bradley R. Barnes,
Leonidas C. Leonidou,
Noel Y.M. Siu
Constantinos N. Leonidou*

Journal of International Marketing (2015), American Marketing Association

El estudio se realizó con una muestra de 202 empresas chinas importadoras con sede en Hong Kong, teniendo en cuenta sus relaciones de trabajo con los fabricantes de exportación occidentales. En particular, el estudio se enfoca en estudiar el efecto de los factores interpersonales en el desempeño financiero de la compañía, a través de los roles que intervienen en la confianza existente entre las compañías y la calidad de esta relación.

Los factores interpersonales claves de estudio son la comunicación personal, la credibilidad personal y el afecto personal, pues están arraigados a la cultura china en la construcción de confianza en la organización y con la calidad de la relación entre empresas. En cuanto a la calidad de la relación, las características tenidas en cuenta en el estudio son el tamaño de la compañía importadora, el país origen del proveedor extranjero, el tiempo que lleva la relación entre las compañías y la forma de inicio de esta relación (proactiva o reactiva). Para esto, los autores se basan en la teoría del intercambio social y las cuestiones culturales para proporcionar una base teórica en el ámbito de las relaciones interpersonales.

El estudio concluye que, en un contexto chino, un requisito clave para el desarrollo de relaciones exitosas entre organizaciones es la prevalencia de las relaciones interpersonales saludables. La comunicación abierta entre la gente de las organizaciones que interactúan, la ganancia gradual de la credibilidad personal y el cultivo de afecto personal son de mucha importancia en la construcción de la confianza a nivel organizacional. En general, el efecto de los factores interpersonales de confianza interinstitucional se hizo más grande cuando (1) el importador de Hong Kong era más pequeño en vez de más grande, (2) el país de origen del proveedor extranjero es el Reino Unido y no de otros países occidentales, (3) la relación ha existido durante más tiempo en comparación con un período más corto, y (4) el inicio de la relación era de forma proactiva en vez de reactiva. De esta manera, encuentra que los altos niveles de confianza mejoran la calidad de la relación a nivel interinstitucional que, a su vez, conduce a un mejor desempeño financiero.

2.1.12. *¿Cuándo Realmente Necesitamos Confianza Interpersonal En Los Equipos De Desarrollo De Nuevos Productos Globalmente Dispersos?*

When Do We Really Need Interpersonal Trust In Globally Dispersed New Product Development Teams?

Miriam Muethel, Frank Siebdrat. WHU – Otto Beisheim School of Management, Chair of Leadership and Human Resource Management, Vallendar, Germany

Martin Hoegl. Ludwig-Maximilians-University, Munich, Germany

R&D Management (2012)

El estudio analiza cómo las características de los equipos globales de desarrollo de nuevos productos, es decir, cómo la dispersión geográfica, la comunicación inmediata por ordenador, la flexibilidad de los miembros de equipo y la diversidad nacional moderan la relación confianza-efectividad. De este modo, el objetivo es analizar los efectos de estas características de los equipos globales de desarrollo de nuevos productos sobre la relación entre la confianza y la eficacia en ellos.

En el estudio se analizan cómo las características de los equipos globales afectan la importancia de la confianza interpersonal en estos equipos. Además, se exploran los mecanismos por los cuales la comunicación mediada por ordenador, la flexibilidad de los miembros del equipo y la diversidad nacional (además de la dispersión geográfica) pueden influir en la eficacia de los equipos de desarrollo de nuevos productos.

El estudio concluye que la confianza aumenta la eficacia del equipo desarrollador de nuevos productos. La dispersión geográfica, la comunicación mediada por ordenador, la flexibilidad de los miembros del equipo y las condiciones de diversidad nacional sirven como condiciones para determinar cuándo la confianza se vuelve particularmente importante para la eficacia de los equipos de desarrollos de nuevos productos dispersos internacionalmente. En la muestra utilizada, los resultados indican que con respecto a la confianza interpersonal, las siguientes características: la dispersión geográfica, la comunicación mediada por ordenador y la diversidad nacional, influyen significativamente en la relación confianza-efectividad. De esta manera, el estudio demuestra que la confianza interpersonal provoca un aumento significativo en la eficacia de los equipos de desarrollo de nuevos productos en un contexto de colaboración dispersa.

2.1.13. Confianza En Organizaciones De Constante Aprendizaje Trust in Learning Organizations

Antje Duden - Leeds Metropolitan University, UK

International Journal of Management Cases – IJMC

El estudio analiza la confianza y el liderazgo sistémico como los fundamentos para una cultura de aprendizaje organizacional que se encuentra en constante desarrollo. Resume parte de los hallazgos encontrados en un caso de estudio en una Pyme del sur de Alemania. Incluye algunos resultados de investigación cualitativa, los cuales son excepcionales para la teoría actual del desarrollo organizacional.

Concluye que los extractos de las entrevistas cualitativas proporcionan entrada e impulsos para el aprendizaje positivo, así como el tiempo necesario para las actividades de desarrollo y de trabajo en equipo humanos.

Un claro mensaje hizo referencia a la intolerancia mostrada por el error humano: "Debería ser posible cometer un error y aún ser valorado."

2.2. CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO

A través del estudio de la bibliografía disponible, fue posible encontrar dos líneas principales de estudio, el Capital Psicológico y la Confianza. De este modo, se pretende consolidar las apreciaciones en términos de cada una de estas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos por las investigaciones revisadas.

En términos del capital psicológico, es vital hacer una aproximación a la definición planteada por las diferentes investigaciones. De este modo, el capital psicológico es comprendido como el conjunto de recursos psíquicos que hacen frente y responden a desafíos emocionales del momento, o como lo afirma (Luthans, Luthans&Luthans, 2004), es el estado positivo de desarrollo de un individuo. Este estado positivo, o este conjunto de recursos psíquicos están determinados por características como la esperanza, la confianza, la auto-eficacia, el optimismo y la resiliencia. Elementos que fueron estudiados en la mayoría de las investigaciones analizadas.

A través del estudio de las diferentes variables que afectan el capital psicológico, y el estudio de diferentes contextos organizacionales en los que este tiene lugar, se han obtenido diferentes conclusiones. Se planteó que los empresarios que estén psicológicamente afectados (bajo niveles de estrés) y tengan bajos niveles de satisfacción laboral, probablemente transmitan a su equipo de trabajo energías negativas y terminen por visualizar que el proyecto no vale realmente la pena y eventualmente desemboque en el fracaso. De este modo, empresarios insatisfechos con su lugar de trabajo, son más propensos a reducir los esfuerzos y a rendirse al enfrentar cualquier adversidad.

Otro elemento vital, es el ambiente laboral. La creación de nuevos proyectos y el desarrollo de estos, está ligado al ambiente en el que se desarrolla y a los factores de estrés que pueden causar tensión de trabajo. Así, empresarios que tengan un alto grado de resistencia

mental para persistir y mantener altos niveles de bienestar psicológico tienen mayores posibilidades de éxito.

El desempeño financiero de las empresas o los proyectos no dependen enteramente de la satisfacción laboral, pero es cierto que el capital psicológico puede ser un factor clave que empodera y faculta a los empresarios a lograr diferentes metas financieras, siempre y cuando se tengan altos niveles de bienestar psicológico y satisfacción laboral.

Se encontró que las dimensiones del capital psicológico fueron significativamente diferentes en organizaciones públicas y privadas. Así como, el capital psicológico en su conjunto no podía predecir el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadano en la organización. Sin embargo, se observó que el hecho de que exista una cultura organizacional positiva, aportará enormemente al desarrollo de capital psicológico y esto contribuirá al aumento de las ganancias netas de la compañía en el tiempo.

Otro elemento que se estudió en relación con el capital psicológico fue el desempeño en el trabajo o (Job Performance). Esta investigación arrojó que las capacidades psicológicas positivas de la gente constituían un nuevo enfoque para mejorar el desempeño laboral de los empleados, después de extender los conceptos de la psicología positiva en el lugar de trabajo. Se encontró que las actitudes laborales o de trabajo, son mediadoras en la relación entre el capital psicológico y el desempeño laboral de los empleados pero son diferentes en todos los países, lo que motiva a futuras investigaciones, que evalúen la consistencia de las relaciones entre el capital psicológico y el desempeño laboral.

En términos de la confianza, se encontró que la confianza tiene dos dimensiones, cognitiva y afectiva. Se estudió que la existencia de la confianza cognitiva y afectiva es un requisito previo esencial para la ocurrencia de acciones de confianza, pero no una garantía. Se afirma también que las personas pueden llegar a apreciar su pertenencia a una organización más plenamente y contribuir de manera más efectiva, cuando se desarrollan fuertes relaciones interpersonales que les ayudan a clarificar sus propias necesidades y potencialidades, y a entender mejor cómo pueden contribuir.

Por otro lado, se analizó en el contexto de personas de afuera (Outsiders) que recién entran a la compañía, cómo el papel de los Insiders es vital, a través de la facilitación de información y recursos. Pues de este modo, se pueden crear lazos de confianza que faciliten la socialización más eficaz.

Una socialización eficaz, no sólo está en función de ciertas prácticas y estructuras específicas, como se suele enfatizar; sino que también depende del desarrollo de atributos en los líderes y compañeros Insiders, al igual que los “recién llegados” deben aprender a desarrollar reputaciones personales de confianza con sus compañeros y líderes.

Así, se refuerza la idea de que la confianza con el líder es un elemento moderador en las relaciones laborales en equipo, que tienen orientación al resultado. Al existir confianza en los equipos de trabajo, hay un mayor intercambio de información asociado con un resultado o una meta. Por esta razón, los directivos de las empresas deben realizar esfuerzos para

cultivar un ambiente de confianza en las relaciones laborales y prestar atención a los factores que pueden promover el desarrollo de estas relaciones. Sin embargo, se debe tener claro que las actitudes de confianza no conducen necesariamente a las acciones de confianza.

Un mayor nivel de confianza en un área de trabajo puede ser beneficiosa, ya que promueve la cooperación, aumenta el rendimiento y la productividad de los empleados, y de esta forma, el aumento del bienestar de ellos mismos y un mejor desempeño financiero organizacional. La comunicación abierta entre las personas de las organización, la ganancia gradual de la credibilidad personal y el cultivo del afecto personal son de mucha importancia en la construcción de la confianza a nivel organizacional.

3. DEFINICIÓN DEL MODELO

La definición del modelo que comprende la Confianza –en el equipo y en el líder– como variable fundamental, fue construido teniendo en cuenta los planteamientos de (Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013); donde se relaciona la Confianza del equipo de trabajo con el líder de este, como elemento que interviene en el intercambio de información del equipo, así como también se ha estudiado la relación que hacen (Sarikwal & Gupta, 2014), entre High Performance Work Practices y Comportamiento Organizacional Ciudadano, que indica que puede existir una relación entre el desempeño y el comportamiento específico de la organización y los miembros que hacen parte de esta. Por otro lado, se consideró importante el planteamiento realizado por (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013) porque relaciona directamente, la Confianza –basada en el afecto– de los compañeros de trabajo con el Desempeño (Role-Related Performance).

Estas conexiones planteadas en investigaciones como resaltan como las más determinantes para la formulación del modelo. Este puede apreciarse en las *Figuras 7 y 8*:

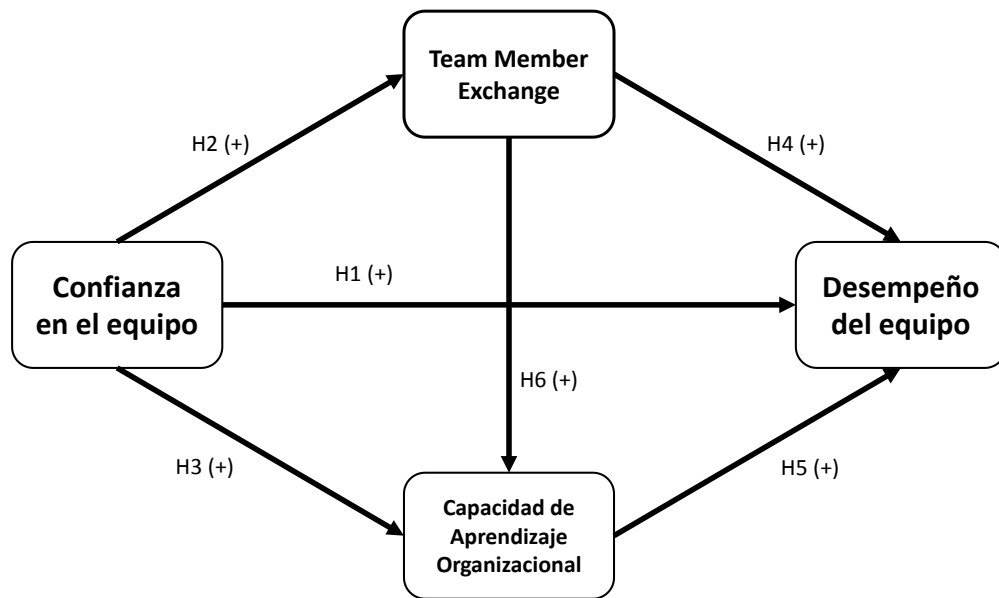


Figura 7: Flujograma Modelo Confianza en el Equipo y Desempeño

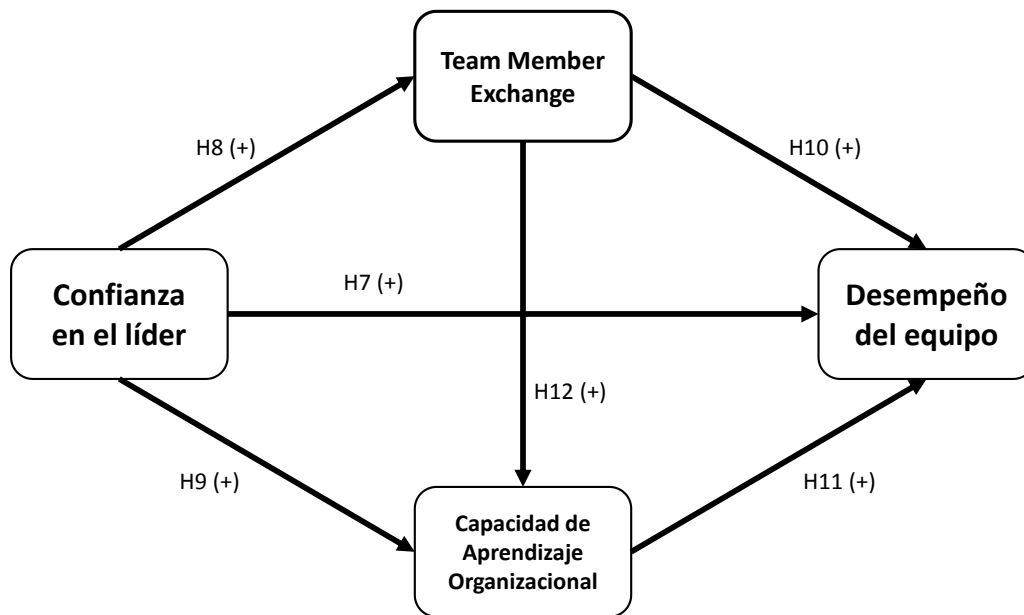


Figura 8: Flujograma Modelo Confianza en el Líder y Desempeño

Este modelo permitirá extrapolar el desempeño de los equipos como elemento de inferencia para medir el desempeño de la compañía.

De este modo, a continuación se definen brevemente las variables involucradas en el modelo propuesto:

En primer lugar, la *Confianza*, se define según (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013), como aquella reducción de la incertidumbre de los individuos en las relaciones interpersonales, que resulta en el fortalecimiento de la calidad de los intercambios sociales, en maneras que mejor habilitan a los trabajadores a la adquisición de información, apoyo y otro tipo de recursos.

Por otro lado, *Team-Member Exchange* o *grado de intercambio de información de los miembros del equipo* refiere según (Seers, 1989), refiere a las percepciones de los empleados sobre sus relaciones con sus compañeros de trabajo que están al mismo nivel. En especial, el grado de interconexión que posibilita el intercambio de información esencial para el funcionamiento del equipo.

La variable *Organizational Learning Capability (OLC)* o *Capacidad de aprendizaje de la organización* refiere a la habilidad de las organizaciones o equipos de trabajo para implementar las prácticas apropiadas en términos de administración, así como la implementación de estructuras y procedimientos que facilitan y motivan los procesos de aprendizaje (Akgun, Keskin, Byrne, & Aren, 2007).

La variable *Job Performance*, o *desempeño del empleado*, se define según (Khan, 2010), como buen trabajo en términos de cantidad y calidad esperada de cada empleado. A medida que incrementa el desempeño del empleado, aumenta el desempeño de la empresa y en

últimas las utilidades de esta. (Zahargier, 2011), que a nuestro caso, extiende su definición al equipo de trabajo como tal.

3.1. DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Se pretenden validar 12 hipótesis, de las cuales todas son positivas, es decir que en la medida que una de estas sea mayor, aquella con la que esté relacionada probablemente sea mayor.

En este orden de ideas, las hipótesis propuestas son las siguientes para el modelo en el que se involucra la variable Confianza en el Equipo:

H1: La Confianza en el Equipo afecta positivamente el Desempeño del Equipo.

H2: La Confianza en el Equipo afecta positivamente al Team-Member Exchange.

H3: La Confianza en el Equipo afecta positivamente a la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

H4: El Team-Member Exchange afecta positivamente al Desempeño del Equipo.

H5: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional afecta positivamente al Desempeño del Equipo.

H6: El Team-Member Exchange afecta positivamente a la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

Las hipótesis propuestas para el modelo en el que se involucra la variable Confianza en el Líder son las siguientes:

H7: La Confianza en el Líder afecta positivamente el Desempeño del Equipo.

H8: La Confianza en el Líder afecta positivamente al Team-Member Exchange.

H9: La Confianza en el Líder afecta positivamente a la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

H10: El Team-Member Exchange afecta positivamente al Desempeño del Equipo.

H11: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional afecta positivamente al Desempeño del Equipo.

H12: El Team-Member Exchange afecta positivamente a la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la realización del contraste estadístico contó en primer lugar con la definición de las escalas de medición, la definición de la muestra, y la creación y aplicación del cuestionario.

4.1. DEFINICIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN

Las escalas utilizadas para la medición de las variables involucradas en el modelo, junto con las dimensiones que estas buscaban medir, se pueden ver en la *Tabla 1*:

| CONSTRUCTO | DIMENSIONES | No. Items | FUENTES DE ESCALA | |
|---|--|-----------|---|--|
| Trust (Líder-Equipo / Entre miembros del equipo) | Benevolencia | 10 | Adams, Waldherr, & Sartori, (2008). Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale, <i>Manual for Administration and Analyses</i> . | |
| | Integridad | 10 | | |
| | Previsibilidad | 10 | | |
| | Competencias | 10 | | |
| Capacidad de Aprendizaje Organizacional | Compromiso Gerencial | 5 | Jeréz-Gómez, Céspedes Lorente y Valle-Cabrera (2005). <i>Journal of Business Research</i> . | |
| | Perspectiva de Sistemas | 3 | | |
| | Apertura y Experimentación | 4 | | |
| | Integración y Transferencia de Conocimientos | 4 | | |
| TMX | Apoyo entre colaboradores | 12 | 12 | Seers (1989). <i>Organizational Behavior and Human Decision Process</i> . |
| Desempeño | Aportaciones de Valor | 5 | 25 | Ketkar, S. & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model, <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 20 (5), 1009-1038. |
| | Operativo | 10 | | |
| | Resultados | 10 | | |

Tabla 1: Escalas de Medición y sus Fuentes

4.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La definición de la muestra tenía tres requisitos; primero, debían ser personas que laborasen actualmente en el sector privado, debían ser profesionales y por último y más importante, debían ser miembros de un equipo de trabajo cotidiano en sus compañías. En caso de que este no fuera el caso, se definía que dicha persona pensara en un equipo de trabajo que fuese significativo.

Lo anterior como la mejor manera de cumplir el objetivo de esta investigación.

4.3. CUESTIONARIO

El cuestionario, consta de dos partes; en la primera, se realizan 11 preguntas de control, que buscan medir el perfil del encuestado en términos demográficos, de desarrollo profesional y las características de su equipo de trabajo y en la segunda, se procede a evaluar como tal cada variable involucrada en el modelo. El cuestionario estuvo compuesto por 104 preguntas, incluyendo las preguntas de control, y se contestaron 61 cuestionarios en total. El cuestionario se divide en cuatro secciones, bajo las siglas TMX (Team-Member Exchange), JP (Job Performance), OLC (Organizational Learning Capability) and T (Trust).

Las 93 preguntas (excluyendo las 11 de control) fueron formuladas de manera afirmativa, y las respuestas estaban planteadas sobre una escala de tipo Likert de 1 a 7, en la que los

encuestados debían calificar 1 en cuanto estuviesen “Completamente en desacuerdo” con la afirmación, y 7 si estaban “Completamente de acuerdo” con la afirmación planteada. (Véase Anexo 1: Cuestionario).

4.4. CONTRASTE ESTADÍSTICO

La realización del contraste estadístico se realizó con el paquete de Software AMOS; en este se utilizó un sistema de regresiones lineales simples para probar y estimar relaciones causales a partir de los datos estadísticos obtenidos sobre la causalidad de las variables involucradas. El modelamiento de ecuaciones estructurales, tiene diferentes métodos entre estos el CFA o Confirmatory Factor Analysis el cual fue el utilizado para la realización del contraste estadístico.

5. APLICACIÓN Y RESULTADOS

Se realizaron dos contrastes estadísticos, uno cuando la variable Trust se medía entre los miembros del equipo, y otra cuando la variable Trust se medía entre el equipo y el líder, manteniendo constantes las otras tres variables; Organizational Learning Capability, Job Performance y Team-Member Exchange, para estos dos contrastes, los flujogramas que representan el contraste en el Software AMOS se pueden apreciar en las Figuras 16 y 17, respectivamente.

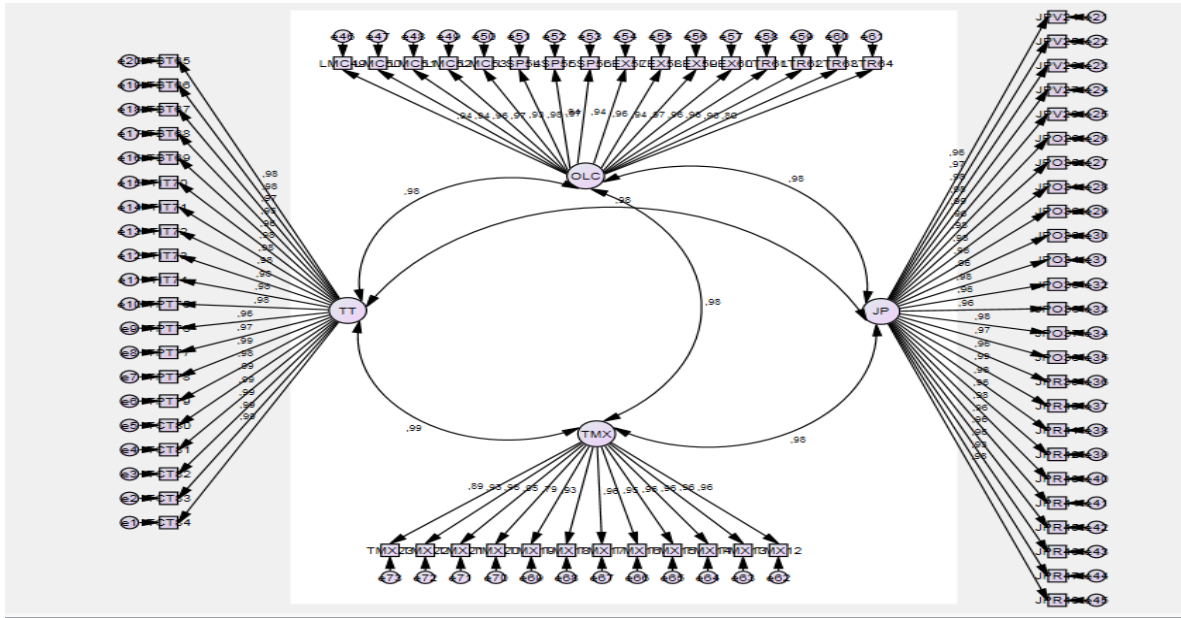


Figura 9: Flujograma de Contraste Software AMOS, Variable Trust entre los Miembros del Equipo

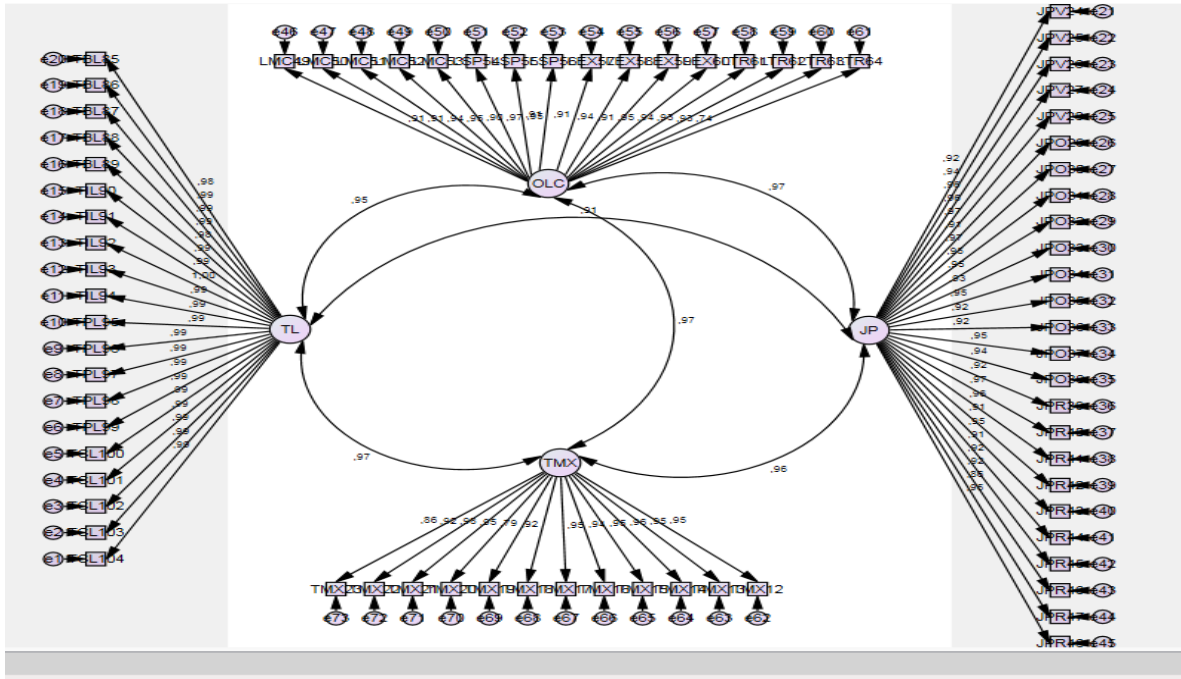


Figura 10: Flujograma del Contraste Software AMOS, Variable Trust Entre el Equipo y el Lider

Respecto al primer contraste, en el que se utiliza la variable Trust entre los miembros del equipo, los estimadores obtenidos son todos positivos y son estadísticamente significativos al 1% (Véase Anexo 2: *Regression Weights, Trust in Teams Model*). Por otro lado, como se observa en la *Tabla 2*, es importante mencionar que las correlaciones obtenidas, entre todas las variables son superiores a 0,7 lo que implica que existe una fuerte y positiva relación lineal y proporcionalidad entre todas las variables estadísticas analizadas.

| | Estimate |
|--------------------------------------|-----------------|
| TRUSTTEAM <--> LEARNCAP | 0,982 |
| JOBPERF <--> LEARNCAP | 0,984 |
| TEAMEX <--> JOBPERF | 0,979 |
| TEAMEX <--> TRUSTTEAM | 0,988 |
| TEAMEX <--> LEARNCAP | 0,982 |
| TRUSTTEAM <--> JOBPERF | 0,983 |

Tabla 2: Correlaciones Contraste Estadístico “Trust in Teams Model”

Para el segundo contraste, en el que se utiliza la variable Trust entre los miembros del equipo y el líder, los estimadores obtenidos son todos positivos y son estadísticamente significativos al 1% (Véase Anexo 3: *Regression Weights, Trust in Leader Model*). Por otro lado, como se observa en la *Tabla 3*, las correlaciones obtenidas, entre todas las variables son superiores a 0,7 lo que implica que existe una fuerte y positiva relación lineal y proporcionalidad entre todas las variables estadísticas analizadas.

| | Estimate |
|--------------------------------------|-----------------|
| TRUSTLEAD <--> LEARNCAP | 0,947 |
| JOBPERF <--> LEARNCAP | 0,968 |
| TEAMEX <--> JOBPERF | 0,955 |
| TEAMEX <--> TRUSTLEAD | 0,971 |
| TEAMEX <--> LEARNCAP | 0,973 |
| TRUSTLEAD <--> JOBPERF | 0,915 |

Tabla 3: Correlaciones Contraste Estadístico “Trust in Leader Model”

6. CONCLUSIONES

- En primer lugar, el modelo planteado está soportado con bibliografía reciente, que permite la proyección del modelo a la obtención de resultados útiles y aplicables en el tiempo.
- Actualmente no existe un modelo propuesto bajo estas variables, y al realizar el contraste estadístico se determina la viabilidad de este modelo, y se sugiere la obtención de una muestra mayor para lograr conclusiones más acertadas de este modelo propuesto.
- La utilización de los resultados de este modelo permitiría la implementación de mecanismos de administración del Recurso Humano en las compañías, en la que se tenga como base funcional, la confianza.
- Entre las limitaciones del estudio destacan la relativa heterogeneidad de la muestra en la que participaron profesionales de diferentes empresas, lo que da pie para que en futuros estudios se pueda restringir la muestra a una misma organización en la que incluso se puedan hacer evaluaciones entre filiales de la misma en distintas ciudades o países.
- El resultado de esta investigación contribuye al conocimiento de los mecanismos de acción de las variables que componen el Recurso Humano, en el campo de la psicología positiva, aplicada a las organizaciones.

7. ANEXOS

En este apartado se encuentran todos los anexos pertinentes, citados previamente en a lo largo del documento que posibilitan una mejor comprensión del análisis propuesto.

ANEXO 1: CUESTIONARIO

A continuación se muestran el cuestionario que consta de 104 preguntas y fue aplicado a 61 personas para la realización del contraste estadístico.



Proyecto: “Confianza & Desempeño” - Cuestionario
Mateo Garzón Rivera
Sebastián López Ayala
Universidad Icesi
2015

Nombre: _____ (Opcional)

1. ¿Tiene usted un equipo de trabajo cotidiano?*
1. Sí 2. No
2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue “No”, ¿tiene usted un equipo de trabajo significativo?
1. Sí 2. No
3. Género:
1. Hombre 2. Mujer
4. Edad: ____ años.
 5. Antigüedad en el equipo de trabajo: _____ 1. Meses / 2. Años
 6. Formación Académica:
1. Inexistente 2. Básico 3. Medio 4. Superior
7. Educación Específica En Administración O Gerencia
1. Si 2. No
8. Número De Miembros Del Equipo: _____ miembros.
 9. Antigüedad del equipo de trabajo: _____ 1. Meses / 2. Años
 10. Frecuencia de interacción con el equipo _____ días al mes.
 11. Número de Empleados de la institución: _____.

TMX

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

12. Los compañeros de trabajo en este equipo me ayudan a aprender nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

13. Los compañeros de trabajo en este equipo confían en que estaré a la altura de las expectativas de mi trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

14. Sugiero a mis compañeros en este equipo maneras de mejorar la forma de las hacer las cosas, sin que eso les cause problemas o incomodidades.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

15. Cuando me equivoco en algo, mis compañeros me lo dicen con total naturalidad y sin ningún temor de que me pueda ofender.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

16. Cuando mis compañeros de trabajo hacen algo mal, yo se los digo con total naturalidad, sin ningún temor de que se puedan ofender.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

17. Mis compañeros de trabajo en este equipo reconocen mi potencial profesional.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

18. Mis compañeros de trabajo en este equipo entienden mis problemas.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

19. Tengo mucha flexibilidad cuando se trata de intercambiar turnos, horas de trabajo o tareas con mis compañeros de trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

20. Usualmente, cuando no puedo hacer algo o tengo un problema, pido ayuda a mis compañeros.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

21. Por lo general, cuando un compañero de trabajo en este equipo no sabe hacer algo o tiene un problema, le ofrezco mi ayuda.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

22. Si un compañero está saturado de trabajo, por lo general le ofrezco ayuda, aun sabiendo que esas tareas no me corresponden a mí.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

23. Si estoy saturado de trabajo, mis compañeros de equipo, por lo general, se ofrecen a ayudarme, aunque esas tareas no les correspondan a ellos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

JP

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

JP-V.

24. El valor de los aportes de mi equipo de trabajo ha venido creciendo con el tiempo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

25. Mi equipo de trabajo tiene un buen nivel de productividad.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

26. Mi equipo de trabajo es eficiente para generar valor.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

27. La participación de mi equipo ha crecido en los resultados y aportes dentro de la organización.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

28. El desempeño general de mi equipo de trabajo es muy bueno.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

JP-O.

29. El nivel de satisfacción de terceros con el trabajo de mi equipo es bueno.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

30. La calidad del trabajo de mi equipo es bastante buena.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

31. El trabajo que realiza mi equipo es muy eficiente

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

32. La productividad de los miembros aporta valor al trabajo que realiza el equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

33. Mi equipo tiene la habilidad para conocer las necesidades de las dinámicas de trabajo en términos de calidad, costos y tiempo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

34. Mi equipo de trabajo tiene una alta tasa de desarrollo de nuevas iniciativas, técnicas o métodos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

35. Mi equipo es exitoso en el lanzamiento de nuevos proyectos, iniciativas, técnicas o métodos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

36. Mi equipo tiene un buen desempeño al desarrollar una nueva iniciativa, proyecto, técnica o método, logrando el objetivo en un tiempo apropiado.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

37. Mi equipo de trabajo tiene habilidad para establecer relaciones duraderas entre los miembros.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

38. Mi equipo de trabajo tiene habilidad para atraer a nuevos clientes a través de la satisfacción de necesidades.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

JP-R.

39. Mi equipo de trabajo tiene una alta orientación al logro.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

40. Mi equipo de trabajo es consciente de la calidad del trabajo que realizamos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

41. Mi equipo de trabajo es consciente de los elementos costo y eficiencia.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

42. Mi equipo tiene una alta orientación al trabajo en equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

43. Mi equipo de trabajo está comprometido con sus objetivos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

44. Mi equipo de trabajo tiene disposición al cambio.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

45. Mi equipo de trabajo tiene disposición para aprender.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

46. Mi equipo de trabajo tiene habilidad para resolver problemas.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

47. Mi equipo tiene habilidad para manejar múltiples tipos de tareas.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

48. Los miembros de mi equipo aportan valor a los objetivos trazados

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

OLC

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

L. MC

49. El Jefe de mi equipo involucra frecuentemente a su personal en importantes procesos de decisión.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

50. El aprendizaje de un miembro del equipo es considerado más una inversión, que un gasto.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

51. La directiva de la empresa mira favorablemente el hacer cambios en cualquier área para adaptarse o mantenerse al frente de nuevas situaciones que se presenten en el ambiente organizacional

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

52. La capacidad de aprendizaje de los miembros es considerada un factor clave en mi equipo de trabajo

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

53. En mi equipo de trabajo, las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

L. SP

54. Todos los integrantes de mi equipo tienen un conocimiento general acerca de los objetivos

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

55. Todas las partes que conforman la empresa (departamentos, secciones, equipos de trabajo, e individuos) están conscientes de cómo contribuir a alcanzar los objetivos generales.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

56. Todas las partes que conforman la empresa están interconectadas, trabajando juntas de una manera coordinada.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

L. EX

57. Mi equipo de trabajo promueve la experimentación y la innovación como una manera de mejorar los procesos de trabajo

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

58. Mi equipo de trabajo sigue lo que están haciendo otros equipos e instituciones en el sector, adoptando técnicas y prácticas que cree, son útiles e interesantes.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

59. Las experiencias e ideas provistas por fuentes externas (asesores, firmas practicantes, etc.) son consideradas como un instrumento útil en el aprendizaje en mi equipo de trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

60. Parte de la cultura de este equipo y de la empresa es que los integrantes puedan expresar sus opiniones y hacer sugerencias respecto a los métodos y procedimientos establecidos para la realización de tareas.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

L. TR

61. Los errores y las fallas son siempre discutidos y analizados en mi equipo de trabajo, en todos los niveles.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

62. Los miembros de mi equipo tienen la oportunidad de hablar entre ellos acerca de nuevas ideas, programas y actividades que puedan ser de utilidad para el equipo y para la empresa.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

63. En mi equipo, el trabajo en equipo es la forma en que se trabaja usualmente.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

64. La empresa tiene instrumentos (manuales, bases de datos, archivos, rutinas organizacionales, etc.) que permiten que lo que se ha aprendido en situaciones pasadas permanezca vigente aun cuando los miembros no sean los mismos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T-T

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

T.B-T

65. Mi equipo tiene en cuenta mis ideas.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

66. Mi equipo siempre está motivado a apoyarme.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

67. Siento que mis compañeros de equipo están dispuestos a protegerme.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

68. Mis compañeros de equipo “me cuidan la espalda”.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

69. Mis compañeros de equipo se preocupan por mí.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T.I-T

70. Mis compañeros de equipo son justos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

71. Mis compañeros de equipo son gente honorable.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

72. Mis compañeros de equipo mantienen su palabra.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

73. Mis compañeros de equipo cumplen sus promesas.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

74. Mis compañeros de equipo dicen siempre la verdad.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

T.P-T

75. Sé que esperar de mi equipo de trabajo.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

76. Usualmente se cómo reaccionará mi equipo de trabajo.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

77. En tiempos de incertidumbre, mi equipo sigue el plan establecido.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

78. Mis compañeros de equipo son profesionalmente confiables.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

79. Mis compañeros de equipo son consistentes en su comportamiento (siempre se comportan de manera similar en situaciones parecidas).
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

T.C-T

80. Mis compañeros de equipo son capaces de realizar bien su trabajo.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

81. Mis compañeros de equipo saben lo que hacen.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

82. Confió en las habilidades de mis compañeros de equipo.
 Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
 en desacuerdo de acuerdo

83. Mis compañeros de equipo están calificados para hacer su trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

84. Mis compañeros de equipo se comunican bien entre ellos.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T-L

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su líder de equipo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

T.B-L

85. Confío en la motivación que recibo del líder de mi equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

86. El líder de mi equipo cuida de mí.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

87. El líder de mi equipo tiene en cuenta mis principales intereses.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

88. El líder de mi equipo está sinceramente preocupado por mi bienestar.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

89. Siento que el líder de mi equipo me protege.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T.I-L

90. El líder de mi equipo es justo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

91. El líder de mi equipo es honesto.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

92. Puedo confiar en la justicia del líder de mi equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

93. El líder de mi equipo hace lo que dice.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

94. El líder de mi equipo tiene palabra.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T.P-L

95. Usualmente sé cómo reaccionará el líder de mi equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

96. Puedo anticipar siempre lo que hará el líder de mi equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

97. Sé exactamente lo que el líder de mi equipo hará en situaciones difíciles.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

98. Considero que el líder mi equipo puede comportarse predeciblemente.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

99. El líder de mi equipo se comporta de manera consistente (siempre se comportan de manera similar en situaciones parecidas).

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

T.C-L

100. El líder de mi equipo hace bien su trabajo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

101. Confío en las habilidades del líder de mi equipo.

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Completamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente |
| en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | de acuerdo |

102. El líder de mi equipo está capacitado para su trabajo.
Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
en desacuerdo de acuerdo

103. El líder de mi equipo está altamente calificado.
Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
en desacuerdo de acuerdo

104. El líder de mi equipo sabe de lo que es capaz su equipo.
Completamente 1 2 3 4 5 6 7 Completamente
en desacuerdo de acuerdo

ANEXO 2: REGRESSION WEIGHTS, TRUST IN TEAMS MODEL

A continuación se expone la regresión obtenida del modelo cuando se mide la Confianza en el Equipo.

| Pregunta <-- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|-----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| TCT84 <-- TRUSTTEAM | 5,059 | 0,472 | 10,722 | *** |
| TCT83 <-- TRUSTTEAM | 2,707 | 0,252 | 10,744 | *** |
| TCT82 <-- TRUSTTEAM | 2,561 | 0,239 | 10,718 | *** |
| TCT81 <-- TRUSTTEAM | 2,645 | 0,246 | 10,765 | *** |
| TCT80 <-- TRUSTTEAM | 2,593 | 0,242 | 10,711 | *** |
| TPT79 <-- TRUSTTEAM | 2,755 | 0,26 | 10,59 | *** |
| TPT78 <-- TRUSTTEAM | 3,041 | 0,284 | 10,714 | *** |
| TPT77 <-- TRUSTTEAM | 2,791 | 0,267 | 10,459 | *** |
| TPT76 <-- TRUSTTEAM | 2,33 | 0,227 | 10,277 | *** |
| TPT75 <-- TRUSTTEAM | 2,971 | 0,281 | 10,561 | *** |
| TIT74 <-- TRUSTTEAM | 3,423 | 0,323 | 10,606 | *** |
| TIT73 <-- TRUSTTEAM | 2,956 | 0,277 | 10,676 | *** |
| TIT72 <-- TRUSTTEAM | 2,835 | 0,265 | 10,68 | *** |
| TIT71 <-- TRUSTTEAM | 2,682 | 0,251 | 10,689 | *** |
| TIT70 <-- TRUSTTEAM | 2,781 | 0,262 | 10,622 | *** |
| TBT69 <-- TRUSTTEAM | 2,918 | 0,286 | 10,199 | *** |
| TBT68 <-- TRUSTTEAM | 2,898 | 0,29 | 10,006 | *** |
| TBT67 <-- TRUSTTEAM | 3,073 | 0,294 | 10,465 | *** |
| TBT66 <-- TRUSTTEAM | 3,147 | 0,295 | 10,672 | *** |
| TBT65 <-- TRUSTTEAM | 2,745 | 0,261 | 10,498 | *** |

| Pregunta <-- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|-----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| JPV24 <-- JOBPERF | 1 | | | |
| JPV25 <-- JOBPERF | 1,193 | 0,059 | 20,289 | *** |
| JPV26 <-- JOBPERF | 1,209 | 0,055 | 22,127 | *** |
| JPV27 <-- JOBPERF | 1,16 | 0,052 | 22,176 | *** |
| JPV28 <-- JOBPERF | 1,259 | 0,054 | 23,417 | *** |
| JPO29 <-- JOBPERF | 0,996 | 0,053 | 18,645 | *** |
| JPO30 <-- JOBPERF | 1,123 | 0,049 | 23,06 | *** |
| JPO31 <-- JOBPERF | 1,29 | 0,06 | 21,665 | *** |
| JPO32 <-- JOBPERF | 1,099 | 0,051 | 21,342 | *** |
| JPO33 <-- JOBPERF | 1,196 | 0,061 | 19,511 | *** |
| JPO34 <-- JOBPERF | 1,258 | 0,059 | 21,293 | *** |
| JPO35 <-- JOBPERF | 1,391 | 0,072 | 19,353 | *** |
| JPO36 <-- JOBPERF | 1,274 | 0,066 | 19,405 | *** |
| JPO37 <-- JOBPERF | 1,207 | 0,055 | 21,783 | *** |
| JPO38 <-- JOBPERF | 1,326 | 0,064 | 20,744 | *** |
| JPR39 <-- JOBPERF | 1,125 | 0,058 | 19,455 | *** |
| JPR40 <-- JOBPERF | 1,352 | 0,058 | 23,358 | *** |
| JPR41 <-- JOBPERF | 1,367 | 0,062 | 21,925 | *** |
| JPR42 <-- JOBPERF | 1,101 | 0,059 | 18,781 | *** |
| JPR43 <-- JOBPERF | 1,25 | 0,058 | 21,649 | *** |
| JPR44 <-- JOBPERF | 1,245 | 0,067 | 18,519 | *** |
| JPR45 <-- JOBPERF | 0,96 | 0,05 | 19,054 | *** |
| JPR46 <-- JOBPERF | 1,01 | 0,052 | 19,342 | *** |
| JPR47 <-- JOBPERF | 0,875 | 0,056 | 15,726 | *** |
| JPR48 <-- JOBPERF | 1,216 | 0,055 | 22,004 | *** |

| Pregunta <-- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|-----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| LMC49 <-- LEARNCAP | 1 | | | |
| LMC50 <-- LEARNCAP | 1,037 | 0,069 | 15,04 | *** |
| LMC51 <-- LEARNCAP | 0,991 | 0,061 | 16,346 | *** |
| LMC52 <-- LEARNCAP | 0,95 | 0,056 | 17,114 | *** |
| LMC53 <-- LEARNCAP | 1,026 | 0,071 | 14,379 | *** |
| LSP54 <-- LEARNCAP | 0,987 | 0,054 | 18,121 | *** |
| LSP55 <-- LEARNCAP | 1,151 | 0,068 | 17,027 | *** |
| LSP56 <-- LEARNCAP | 0,899 | 0,061 | 14,738 | *** |
| LEX57 <-- LEARNCAP | 1,136 | 0,075 | 15,157 | *** |
| LEX58 <-- LEARNCAP | 1,189 | 0,072 | 16,526 | *** |
| LEX59 <-- LEARNCAP | 0,843 | 0,056 | 15,028 | *** |
| LEX60 <-- LEARNCAP | 1,08 | 0,062 | 17,325 | *** |
| LTR61 <-- LEARNCAP | 1,177 | 0,071 | 16,684 | *** |
| LTR62 <-- LEARNCAP | 0,918 | 0,057 | 16,148 | *** |
| LTR63 <-- LEARNCAP | 0,982 | 0,061 | 16,143 | *** |
| LTR64 <-- LEARNCAP | 0,66 | 0,07 | 9,396 | *** |
| TMX12 <-- TEAMEX | 1 | | | |
| TMX13 <-- TEAMEX | 0,967 | 0,05 | 19,533 | *** |
| TMX14 <-- TEAMEX | 1,01 | 0,051 | 19,825 | *** |
| TMX15 <-- TEAMEX | 0,995 | 0,053 | 18,695 | *** |
| TMX16 <-- TEAMEX | 0,948 | 0,053 | 18,05 | *** |
| TMX17 <-- TEAMEX | 0,98 | 0,05 | 19,648 | *** |
| TMX18 <-- TEAMEX | 0,972 | 0,061 | 15,879 | *** |
| TMX19 <-- TEAMEX | 0,727 | 0,078 | 9,365 | *** |
| TMX20 <-- TEAMEX | 0,984 | 0,054 | 18,201 | *** |
| TMX21 <-- TEAMEX | 1,007 | 0,046 | 21,959 | *** |
| TMX22 <-- TEAMEX | 0,92 | 0,058 | 15,751 | *** |
| TMX23 <-- TEAMEX | 1,03 | 0,078 | 13,164 | *** |

Tabla 4: Resultados Regresión Modelo Confianza en el Equipo y Desempeño

ANEXO 3: REGRESSION WEIGHTS, TRUST IN LEADER MODEL

A continuación se expone la regresión obtenida del modelo cuando se mide la Confianza en el Líder.

| Pregunta <- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| TCL104 <- TRUSTLEAD | 5,388 | 0,496 | 10,862 | *** |
| TCL103 <- TRUSTLEAD | 4,383 | 0,408 | 10,739 | *** |
| TCL102 <- TRUSTLEAD | 4,702 | 0,431 | 10,906 | *** |
| TCL101 <- TRUSTLEAD | 4,891 | 0,449 | 10,9 | *** |
| TCL100 <- TRUSTLEAD | 3,988 | 0,365 | 10,912 | *** |
| TPL99 <- TRUSTLEAD | 3,604 | 0,334 | 10,788 | *** |
| TPL98 <- TRUSTLEAD | 4,608 | 0,426 | 10,811 | *** |
| TPL97 <- TRUSTLEAD | 4,46 | 0,412 | 10,816 | *** |
| TPL96 <- TRUSTLEAD | 4,805 | 0,443 | 10,843 | *** |
| TPL95 <- TRUSTLEAD | 4,65 | 0,43 | 10,808 | *** |
| TIL94 <- TRUSTLEAD | 4,209 | 0,387 | 10,879 | *** |
| TIL93 <- TRUSTLEAD | 4,574 | 0,421 | 10,86 | *** |
| TIL92 <- TRUSTLEAD | 4,987 | 0,455 | 10,949 | *** |
| TIL91 <- TRUSTLEAD | 3,839 | 0,352 | 10,909 | *** |
| TIL90 <- TRUSTLEAD | 4,191 | 0,391 | 10,72 | *** |
| TBL89 <- TRUSTLEAD | 4,363 | 0,413 | 10,569 | *** |
| TBL88 <- TRUSTLEAD | 4,784 | 0,444 | 10,785 | *** |
| TBL87 <- TRUSTLEAD | 4,706 | 0,437 | 10,777 | *** |
| TBL86 <- TRUSTLEAD | 4,372 | 0,408 | 10,72 | *** |
| TBL85 <- TRUSTLEAD | 4,293 | 0,402 | 10,676 | *** |

| Pregunta <- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| JPV24 <- JOBPERF | 1 | | | |
| JPV25 <- JOBPERF | 1,189 | 0,087 | 13,686 | *** |
| JPV26 <- JOBPERF | 1,205 | 0,081 | 14,952 | *** |
| JPV27 <- JOBPERF | 1,159 | 0,077 | 15,019 | *** |
| JPV28 <- JOBPERF | 1,256 | 0,079 | 15,848 | *** |
| JPO29 <- JOBPERF | 0,992 | 0,079 | 12,561 | *** |
| JPO30 <- JOBPERF | 1,12 | 0,072 | 15,591 | *** |
| JPO31 <- JOBPERF | 1,289 | 0,088 | 14,66 | *** |
| JPO32 <- JOBPERF | 1,098 | 0,076 | 14,448 | *** |
| JPO33 <- JOBPERF | 1,198 | 0,091 | 13,234 | *** |
| JPO34 <- JOBPERF | 1,254 | 0,087 | 14,379 | *** |
| JPO35 <- JOBPERF | 1,386 | 0,106 | 13,047 | *** |
| JPO36 <- JOBPERF | 1,265 | 0,097 | 13,03 | *** |
| JPO37 <- JOBPERF | 1,2 | 0,082 | 14,667 | *** |
| JPO38 <- JOBPERF | 1,319 | 0,094 | 13,968 | *** |
| JPR39 <- JOBPERF | 1,123 | 0,085 | 13,136 | *** |
| JPR40 <- JOBPERF | 1,347 | 0,085 | 15,77 | *** |
| JPR41 <- JOBPERF | 1,364 | 0,092 | 14,821 | *** |
| JPR42 <- JOBPERF | 1,089 | 0,087 | 12,564 | *** |
| JPR43 <- JOBPERF | 1,24 | 0,085 | 14,536 | *** |
| JPR44 <- JOBPERF | 1,236 | 0,099 | 12,437 | *** |
| JPR45 <- JOBPERF | 0,952 | 0,075 | 12,778 | *** |
| JPR46 <- JOBPERF | 1,002 | 0,077 | 12,979 | *** |
| JPR47 <- JOBPERF | 0,87 | 0,082 | 10,562 | *** |
| JPR48 <- JOBPERF | 1,206 | 0,082 | 14,772 | *** |

| Pregunta <- Variable | Estimate | Standard Error | C.R. | P |
|----------------------|----------|----------------|--------|-----|
| LMC49 <- LEARNCAP | 1 | | | |
| LMC50 <- LEARNCAP | 1,023 | 0,085 | 12,084 | *** |
| LMC51 <- LEARNCAP | 0,979 | 0,074 | 13,176 | *** |
| LMC52 <- LEARNCAP | 0,933 | 0,068 | 13,747 | *** |
| LMC53 <- LEARNCAP | 1,015 | 0,088 | 11,582 | *** |
| LSP54 <- LEARNCAP | 0,976 | 0,067 | 14,649 | *** |
| LSP55 <- LEARNCAP | 1,147 | 0,083 | 13,83 | *** |
| LSP56 <- LEARNCAP | 0,896 | 0,075 | 11,943 | *** |
| LEX57 <- LEARNCAP | 1,121 | 0,092 | 12,187 | *** |
| LEX58 <- LEARNCAP | 1,185 | 0,088 | 13,409 | *** |
| LEX59 <- LEARNCAP | 0,843 | 0,069 | 12,216 | *** |
| LEX60 <- LEARNCAP | 1,073 | 0,076 | 14,046 | *** |
| LTR61 <- LEARNCAP | 1,171 | 0,087 | 13,537 | *** |
| LTR62 <- LEARNCAP | 0,901 | 0,07 | 12,946 | *** |
| LTR63 <- LEARNCAP | 0,969 | 0,075 | 12,991 | *** |
| LTR64 <- LEARNCAP | 0,667 | 0,087 | 7,682 | *** |
| TMX12 <- TEAMEX | 1 | | | |
| TMX13 <- TEAMEX | 0,936 | 0,056 | 16,768 | *** |
| TMX14 <- TEAMEX | 1,011 | 0,057 | 17,588 | *** |
| TMX15 <- TEAMEX | 0,997 | 0,06 | 16,631 | *** |
| TMX16 <- TEAMEX | 0,93 | 0,059 | 15,713 | *** |
| TMX17 <- TEAMEX | 0,96 | 0,056 | 17,075 | *** |
| TMX18 <- TEAMEX | 0,999 | 0,069 | 14,504 | *** |
| TMX19 <- TEAMEX | 0,801 | 0,087 | 9,192 | *** |
| TMX20 <- TEAMEX | 1,039 | 0,061 | 17,058 | *** |
| TMX21 <- TEAMEX | 1,03 | 0,052 | 19,888 | *** |
| TMX22 <- TEAMEX | 0,948 | 0,066 | 14,439 | *** |
| TMX23 <- TEAMEX | 1,02 | 0,088 | 11,611 | *** |

Tabla 5: Resultados Regresión Modelo Confianza en el Líder y Desempeño

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, B., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). *Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale, Manual for Administration and Analyses*.
- Akgun, A., Keskin, H., Byrne, J., & Aren, S. (2007). *Emotional and Learning Capability* (Vol. 27). Technovation.
- Ashleigh, M. J., Higgs, M., & Dulewicz, V. (2012). *A New Propensity To Trust Scale And Its Relationship With Individual Well-Being: Implications For HRM Policies And Practices*. Human Resource Management Journal.
- Barnes, B. R., Leonidou, L. C., Siu, N. Y., & Leonidou, C. N. (2015). *Interpersonal Factors As Drives Of Quality And Performance In Western-Hong Kong Interorganizational Business Relationships*. Journal of Marketing, American Marketing Association.
- Duden, A. (s.f.). *Trust in Learning Organizations*. International Journal of Management Cases - IJMC.
- Gong, Y., Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Zhu, J. (2013). *A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity*. Academy of Management Journal.
- Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2007). *The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital and Well-Being*. Frontiers of Entrepreneurship Research.
- Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2014). *A Case Study Of The Development Of Trust In A Business Relation: Implications For A Dynamic Theory Of Trust*. J Bus Mark Manag.
- Kappagoda, S., Othman, H. Z., & De Alwis, G. (2014). *Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies.
- Khan, M. R. (2010). *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences.
- Kline, R. (s.f.). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Vol. Third Edition). Guilford.
- Muethel, M., Siebdrat, F., & Hoegl, M. (2012). *When Do We Really Need Interpersonal Trust In Globally Dispersed New Product Development Teams?* R&D Management.
- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2014). *The relationship between High Performance Work Practices and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Positive Psychological Capital*. Working Paper, Series: Psychology, WpBrp 22/Psy/2014.

- Schaubroeck, J., Peng, A. C., & Hannah, S. (2013). *Developing Trust With Peers And Leaders: Impacts On Organizational Identification And Performance During Entry* (Vol. Vol. 56). *Academy of Management Journal*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0358>
- Seers, A. (1989). *Team-member exchange quality: A new construct for role-making*. *Processes, Organizational Behavior and Human Decision*.
- Shahnawaz, M. G., Jafri, M., & Islamia, J. M. (2009). *Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour* (Special Issue ed., Vol. 35). *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Tatarko, A. (2014). *Trust, Cooperative Behavior And Economic Success: When Trust Is The Capital Of The Person?* Working Paper, Series: Psychology, WpBrp 22/Psy/2014.
- Wang, X., & Li, Y. (2014). *Trust, Psychological Need, and Motivation to Produce User Generated Content: A Self-Determination Perspective* (Vol. 15). *Journal of Electronic Commerce Research*.
- Zahargier, M. S. (2011). *Factors Affecting Employee's Performance in Ready-Made Garments (RMG's) Sector in Chittagong, Bangladesh* (Vol. LXIII). *Economic Sciences Series*.