



Proyecto Trust: Confianza y Desempeño Empresarial

Proyecto de grado para optar por el título de:
Economista y Negociador Internacional.

Autores:

Juan Camilo Argote García

Ryan José Ortiz Blanco

Pedro Luíz Delgado

Directores del proyecto de grado

Guillermo Buenaventura Vera, Ph.D.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y económicas

Santiago de Cali, Diciembre 2016

Contenido

Resumen	4
Palabras Clave:	4
Introducción.....	5
1. Objetivos.....	6
1.1.1 Objetivo General	6
1.1.2 Objetivos específicos.....	6
2. Metodología.....	6
3. Antecedentes.....	7
3.1 Resúmenes de Artículos	7
3.1.1 Paper: Employee Trust and Its Influence on Quality Climate at Two Administration Levels	7
3.1.2 Paper: Trust, Owner Rights, Employee Rights and Firm Performance	9
3.1.3 Paper: Exploring the Relationships among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment	11
3.1.4 Paper: Trust as a Nucleus Key for Open Innovation.....	13
3.1.5 Paper: Role of a Manager in Creating Organizational Trust in Small and Medium-Sized Enterprises	16
3.1.6 Paper: The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty.....	18
3.1.7 Paper: Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement	21
3.1.8 Paper: The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships.....	23
3.1.9 Paper: The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations.....	26
3.1.10 Paper: The Impact of Leader’s Humor on Employees’ Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader	28
3.1.11 Paper: Trust within Interfirm Cooperation: A conceptualization.....	31
3.1.12 Paper: Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships?	32
3.1.13 Paper: How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort	34
3.1.14 Paper: Knowledge, Trust, and Control Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms	35
3.1.15 Paper: Learning Orientation and Trust in Small and Medium Enterprise (sme) Export Competitive Advantage	36
3.1.16 Paper: Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels	38

3.1.17	Paper: Trust Dynamics in Acquisitions: A Case Survey	39
3.1.18	Paper: Trust and Team Performance: Assessing the Moderating Role of Risk in Global Outsourcing Teams.....	41
3.1.19	Paper: Development of Trust: A Study of Interfirm Relationships in Vietnam	42
3.1.20	Paper: Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion.....	43
3.1.21	Paper: Sales Person Empathy, Ethical Behaviors, And Sales Performance: The Moderating Role of Trust in One’s Manager	45
3.1.22	Paper: Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations.....	46
3.1.23	Paper: Leadership Behaviors and Trust in Leaders: Evidence from the U.S. Federal Government	49
3.1.24	Paper: Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability	51
3.1.25	Paper: The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations.....	53
3.1.26	Paper: Studying Interorganizational Trust in Public Administration: A Conceptual and Analytical Framework for “Administrational Trust”	56
3.1.27	Paper: Trust in the Employer	58
3.1.28	Paper: Repairing Public Trust in Organizations.....	61
3.1.29	Paper: A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis	63
3.1.30	Paper: Multiple Levels of Trust and Dependence on Supplier-Distributor Coordination: An Empirical Test	64
3.2	Consolidación del Pensamiento.....	66
3.3	Planteamiento del Modelo	69
3.3.1	Explicación de las variables del Modelo Trust.....	70
3.3.2	Escalas del Modelo Trust	73
4	Contraste estadístico y hallazgos empíricos	74
4.1	Resultados del modelo	76
4.2	Análisis de Mediación de las variables	77
5	Conclusiones.....	81
6	Bibliografía.....	83
7	Anexos	86

Resumen

En el siguiente proyecto de grado se evalúa el impacto que tiene la confianza sobre el rendimiento empresarial de las organizaciones, con el fin de determinar, por medio de una encuesta realizada a empleados y empleadores, si realmente el nivel de confianza influye sobre los resultados de una compañía. Con base en esto, se lleva a cabo la construcción de un modelo empírico que permita establecer el efecto de la confianza en el desempeño empresarial, dentro del cual se plantean diferentes variables como la capacidad de aprendizaje, el compromiso y la satisfacción de los empleados, entre otras, por medio de las cuales se busca obtener información acerca de cómo estas variables afectan el rendimiento empresarial a través de la confianza.

Abstract: The following degree project assesses the impact of trust on the business performance of organizations, in order to determine, through a survey of employees and employers, whether the level of trust actually influences the results of a company. Based on this, the construction of an empirical model is carried out to establish the effect of trust in business performance, within which different variables such as organizational learning capability, commitment and employee satisfaction are presented, among others, through which we seek to obtain information about how these variables affect business performance through trust.

Palabras Clave:

Confianza, desempeño empresarial, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, satisfacción del empleado

Keywords: Trust, business performance, teamwork, organizational learning capability, employee satisfaction.

Introducción

Las organizaciones hoy en día conviven en un escenario donde prevalece la interacción entre los individuos, esta dinámica crea un espacio ideal donde las organizaciones adquieren un sentido distinto al tradicional, donde los trabajadores y demás integrantes de la misma juegan un rol protagónico, pues las necesidades del mercado inducen a que las empresas sean vistas como una unidad socioeconómica basada en el aporte de los trabajadores, sin lo cual, una organización no tendría razón de ser ni posicionamiento.

Para lograr esta interacción efectiva entre las empresas y sus integrantes, la confianza adquiere un rol representativo, pues es un medio por el cual se logra una comunicación asertiva que representa uno de los pilares para una buena administración de las organizaciones. Además, se ha encontrado que las empresas pueden ser más innovadoras y productivas si se aumentan los niveles de confianza con todos los empleados, dado que con trabajadores autónomos capaces de tomar decisiones confiables y de asumir mayores responsabilidades se construye un rumbo positivo para las organizaciones.

Además, en este trabajo se busca conocer mediante el análisis de literatura académica, las variables y factores que influyen en la construcción de la confianza para mejorar el desempeño empresarial, para lo cual se lleva a cabo una selección de 30 artículos que describen el impacto de la confianza por medio de diferentes variables, que permiten alcanzar mejores resultados empresariales.

Por último, en este trabajo se realiza una contrastación estadística de un modelo que pretende medir los efectos de la confianza entre los miembros del equipo y el líder sobre el desempeño del equipo, en equipos de trabajo cotidianos del sector empresarial. Lo anterior se fundamenta principalmente en la relación de cuatro variables: la confianza, desempeño, intercambio miembros del equipo y la capacidad de aprendizaje organizacional. El resultado del análisis lleva a sugerir que las empresas deben preservar que los grupos de trabajo se mantengan en el tiempo donde su interacción sea alta, además se deben tener canales y herramientas que motiven a los grupos de trabajo en mejorar los procesos de aprendizaje, para así obtener altos niveles de desempeño, generar un valor agregado a los clientes y alcanzar mayores rentabilidades para los inversionistas.

1. Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Encontrar las variables fundamentales que nos ayudarán a definir como la confianza afecta el desempeño de las empresas y el grupo de personas que trabajan en estas. Lo anterior, permitirá diseñar un modelo que permita explicar dichas relaciones y sus principales efectos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión del estado del arte, mediante la literatura académica respecto al tema de investigación.
- A partir de la revisión de la literatura, se resumen los documentos más relevantes y se condensan en uno solo para la posterior construcción del modelo.
- Realizar la contrastación estadística de los resultados obtenidos de encuestas para establecer el efecto de la confianza en el desempeño empresarial.

2. Metodología

Este trabajo se encamina mediante la revisión de la literatura respecto del tema de investigación, y sus principales variables e ítems que las soportan. Esta primera parte consiste en la revisión de la literatura académica que permita establecer las bases para la formulación del modelo que se realizará en la segunda parte del trabajo.

Para lograr lo anterior, se realiza una búsqueda de artículos y publicaciones especializadas en el tema, con el fin de obtener la información adecuada para la investigación. Posteriormente, se realiza una selección de todos los textos, eligiendo aquellos que tengan información cualitativa y cuantitativa valiosa, además de que presenten modelos del impacto de la confianza en el performance de las empresas.

A continuación, se realiza un resumen de los textos seleccionados describiendo los aspectos relevantes y modelos que se desarrollan en éstos para concluir en base a las variables que se consideran adecuadas para la creación de nuestro modelo. Posteriormente, se elabora un consolidado de la revisión de la literatura académica, con el fin de establecer las bases para la construcción del modelo.

Por último, se realiza un trabajo de campo ejecutando encuestas donde posteriormente se realizará una contrastación estadística por medio del programa AMOS para comprobar las hipótesis establecidas y obtener los resultados de un modelo previamente establecido.

3. Antecedentes

3.1 Resúmenes de Artículos

3.1.1 Paper: Employee Trust and Its Influence on Quality Climate at Two Administration Levels

Autor: Dr. Gretchen A. Mosher, Dr. Nir Keren, Dr. Charles R. Hurburgh, Jr.

Publicación: The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering

Año: 2013

La calidad y el continuo mejoramiento son importantes para los objetivos organizacionales de negocios que pelean por la excelencia. El rol de las percepciones humanas en el éxito de tales sistemas ha sido aún inexplorado en investigaciones previas. Se piensa que muchos factores influyen los puntos de vista del empleado respecto de la calidad del clima en el ambiente de trabajo. Uno de ellos es el nivel de confianza que tienen los empleados en la administración organizacional y la supervisión personal.

Este artículo discute el concepto de calidad del clima y examina la relación entre percepción de confianza y calidad del clima en dos niveles. Empleados de tres áreas completaron un cuestionario electrónico acerca de la percepción de la confianza y calidad del clima en los niveles de organización y grupo.

Se presentó una relación positiva entre confianza organizacional y calidad del clima organizacional y entre confianza a nivel organizacional y de grupos. Los datos del proyecto sugieren que la percepción de la confianza y el clima de la calidad están claramente relacionados como son las percepciones de confianza en ambos niveles de organización y de grupo. Sin embargo, otra observación fue que la conexión que los empleados tienen con la gestión de la calidad no es evidente en el nivel de grupo. Además, los datos recogidos en este proyecto mostraron una clara desconexión entre los sistemas de gestión de calidad establecidos y pensamientos acerca de la calidad de los empleados. El papel de los empleados en el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la calidad no es bien entendido, en particular en lo que se refiere a la relación entre supervisores y empleados. La implementación exitosa de sistemas de gestión de calidad dependerá de un mayor conocimiento de esta área.

Para los autores la calidad es un importante objetivo organizacional para muchas firmas. Al mejorar los procesos de calidad, existen beneficios como reducción de desperdicios, bajan costos y el desempeño de la firma es a menudo mejor. Demasiados factores se creen que influyen la relación de los trabajadores con los sistemas de gestión de calidad. El primero

es el nivel de confianza que tienen los trabajadores con su gestión (confianza organizacional) y la supervisión (confianza a nivel grupo). Hay pocas investigaciones acerca de la percepción del empleado de su gestión y supervisión con la calidad en sus resultados. Peterson (1998) y Gadenne & Sharma (2009) sugieren que la confianza y el compromiso de gestión percibido para la gestión de calidad es vital para la construcción de un sistema que promueva un mejoramiento continuo en procesos de calidad.

El segundo factor a ser examinado es el concepto de calidad del clima. El factor se basa en la medición del clima de seguridad, que mide las percepciones compartidas que tienen los empleados de la importancia relativa de las políticas de seguridad, procedimientos y prácticas en comparación con otros objetivos de negocio. El clima de seguridad se ha explorado ampliamente en la literatura de seguridad, particularmente con respecto a su relación con el rendimiento de los empleados (Cooper & Phillips 2004; Johnson 2007). Calidad del clima y su impacto en el comportamiento de los empleados han sido en gran parte ignorados por los investigadores a pesar de que la participación de los empleados, el compromiso y la formación se consideran predictores importantes de mejora de la calidad de la organización.

Por tanto, este artículo busca examinar el nivel de confianza del empleado en dos niveles de gestión o administración, en tres áreas que manejan y procesan materiales de volumen.

Un instrumento de encuesta fue desarrollada a partir de una encuesta de clima de seguridad validado para medir el clima de la calidad en la organización (gestión) y de grupos (de supervisión). Además, percepciones de los empleados de confianza y calidad climática se compararon entre las organizaciones que tenían un programa formal de gestión de calidad en su lugar (dos de las tres instalaciones) frente a la instalación que no lo hizo. Implicaciones para la gestión y supervisores concluyen dicho artículo.

A manera de conclusión se encontró que la confianza desempeña un papel importante y positivo en la calidad del clima a nivel de organización. Sin embargo la conexión entre la confianza en supervisores y calidad del clima a nivel de grupos debe ser mejorado para proporcionar mejoras sostenidas en gestión de calidad.

Por otra parte, las áreas con programas de gestión de calidad en este estudio parecen estar fallando en la comunicación de la importancia de la calidad a sus empleados y los resultados de la indiferencia de los empleados desde una perspectiva de calidad aún son desconocidos. Los resultados de calidad del lugar de trabajo dependen de la dirección y de supervisión y, en menor medida, las respuestas de los empleados a los objetivos planteados por su gestión y supervisores. Una mejor comprensión de cómo los empleados perciben el clima de la calidad dentro de una organización podría desempeñar un papel importante en las iniciativas de calidad del lugar de trabajo en todos los ambientes de trabajo.

3.1.2 Paper: Trust, Owner Rights, Employee Rights and Firm Performance

Autor: Marc Goergen, Salim Chahine, Chris Brewster, Geoffrey Wood

Publicación: Journal of Business Finance & Accounting

Año: 2013

El presente artículo es un estudio de las variaciones en las relaciones de confianza según un marco institucional. Un amplio campo de la literatura comparativa institucional dentro de la economía y finanzas se ajusta o engrana con el concepto de confianza. Este artículo usa tanto datos a nivel macro, como evidencia comparativa a nivel de firmas. Se encontró que tanto la confianza del país, y confianza de las firmas incrementan el desempeño de la firma, aunque existiendo una compensación entre los dos, pues un alto nivel de ambas reduce el desempeño. Finalmente tanto los derechos del empleado como los derechos del inversionista tienen una correlación negativa con la confianza país.

Se trata de un estudio de las variaciones en las relaciones de confianza según el marco institucional. El gobierno corporativo se refiere a los sistemas, procesos y procedimientos que buscan regular las relaciones entre los propietarios, gerentes, empleados y todos los interesados en general (Baker y Anderson, 2010). Variaciones persistentes en este tipo de relaciones y, de hecho, en la firma relativa y los resultados nacionales han dado lugar a una proliferación de literatura sobre el efecto de las instituciones sobre el gobierno de las empresas, así como la naturaleza de las relaciones sociales que emergen en diferentes contextos (ver La Porta et al. 1998; Hall y Soskice, 2001; and Hancke et al., 2007).

Este artículo trabaja y junta tanto la literatura en la confianza sistémica y la literatura socioeconómica en la confianza dentro de las empresas.

En primer lugar se intenta explicar las diferencias entre países en el marco institucional, en particular la legislación de protección del empleo y de los derechos del inversionista, así como las diferencias entre países en la confianza a nivel de empresa por el nivel de confianza social que prevalece en cada país. En segundo lugar, se investiga el impacto del marco institucional y confianza país, como también la confianza de la firma en el desempeño económico a nivel de las empresas. La confianza se ocupa de situaciones bajo información asimétrica; es decir, situaciones en las que no se pueden observar directamente las acciones de un agente. '[...] Confianza o capital social es la propensión de las personas en una sociedad que cooperen para producir resultados socialmente eficientes y evitar las trampas no cooperativas ineficientes, como las presentes en el dilema del prisionero (La Porta et al., 1997a, p. 333).

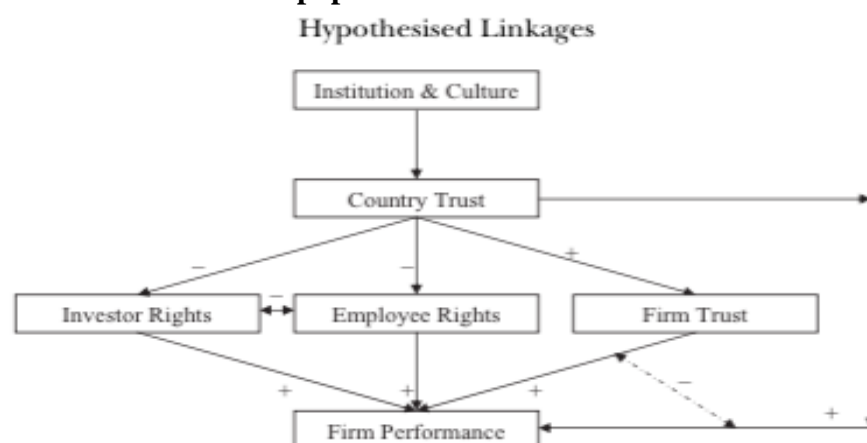
Así el autor plantea que en entornos con altos niveles de confianza, los agentes económicos tienden a gastar menos tiempo protegiéndose de ser expropiados, lo cual sugiere que la confianza es vinculada con la seguridad en los derechos de propiedad privada.

Mientras que la teoría de juegos sugiere que la cooperación, inducida por la confianza, no es una estrategia racional en los juegos repetidos (por ejemplo, el dilema del prisionero), que conduce a resultados que no son socialmente óptimos, los resultados de estudios experimentales sugieren que la gente confía en extraños y esperan un cierto grado de comportamiento cooperativo de ellos, aunque nunca se vean de nuevo (La Porta et al., 1997a). Como sostiene Marsden (1999), las relaciones contractuales encarnan obligaciones específicas y difusas, la medida relativa de cada una varía de un contexto a otro. Obligaciones difusas imparten un mayor grado de flexibilidad, pero son contingentes en la confianza, ya que carecen de la "red de seguridad" de reglas claramente especificadas. Sin contrato nunca puede ser completa: una mayor dependencia de las reglas formales puede reducir, pero nunca sustituir la necesidad de relaciones de confianza.

este es el primer documento que explica la relación entre el entorno institucional, que abarca tanto los derechos de los inversores y los derechos laborales, el nivel de confianza que existe dentro de un país determinado, y la naturaleza de la confianza dentro de la empresa, ambos vinculados a los resultados de la empresa. La literatura existente se ha centrado en el impacto de los derechos formales y las relaciones en la práctica, y un único trato con las consecuencias indirectas de las variaciones en las relaciones de confianza, en lugar de la forma como se actúa dentro de la empresa.

Los autores encuentran una fuerte evidencia de un efecto positivo de la confianza a nivel de empresa sobre los resultados empresariales. Además, encuentran que los altos niveles de la confianza y la confianza firme país reducen en lugar de aumentar el rendimiento de la empresa. Esto sugiere que, ya que ambos tipos de confianza generan beneficios, así como costos, altos niveles de ambos tipos de confianza crean más costes que beneficios. En otras palabras, existe un compromiso entre los dos tipos de confianza en cuanto a resultados de la empresa se refiere.

Figura 1. Modelo utilizado en el paper



3.1.3 Paper: Exploring the Relationships among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment

Autor: Yoon Jik Cho, Hanjun Park

Publicación: Public Management Review

Año: 2011

Esta investigación busca responder dos preguntas. La primera pregunta se refiere a si: "¿importa la confianza en la satisfacción y compromiso de los empleados? En el campo de la gestión empresarial, se pueden encontrar muchos estudios empíricos que investigan la confianza como un recurso valioso dentro de las organizaciones. En el campo de la gestión pública, sin embargo, se ha prestado menos atención a este problema. Este estudio investiga el papel de la confianza dentro de una agencia federal de Estados Unidos, la Administración Federal de Aviación (FAA), mediante el examen de las relaciones entre las diversas prácticas de gestión, la confianza y actitudes de los empleados, incluyendo la satisfacción de los empleados y compromiso con la organización. En relación con esto se plantea una segunda pregunta de investigación: ¿Cuánto es el efecto de la confianza variado a través de diferentes tipos de confianza? Hay múltiples relaciones de confianza dentro de las organizaciones, entre las que se consideran tres tipos de confianza basado en el referente: la confianza en el inmediato supervisor; confianza en los compañeros de trabajo; y confianza en la gestión. Se intenta probar si cada uno de los tipos de confianza tiene una asociación positiva con los resultados dados, y que la confianza tiene la influencia más grande dentro de la FAA.

Desarrollar y mantener una alta calidad del capital humano es una de las prioridades de la gestión pública. Satisfacción de los empleados y el compromiso de la organización son algunos de los indicadores más comúnmente discutidos en los sistemas eficaces de gestión de recursos humanos (eg. Ostroff 1992; Ricketta 2002). Aunque existen numerosos estudios que investigan la satisfacción y compromiso de los empleados, todavía hay más preguntas que deben ser respondidas. Esta investigación se centra en la confianza como una clave para el aprovechamiento de satisfacción de los empleados y el compromiso de la organización por la mediación de varias actividades de gestión. La confianza, como un recurso valioso dentro de las organizaciones, se ha investigado ampliamente en el campo de la gestión. Muchos estudiosos creen que la confianza es un factor determinante de las actitudes individuales y desempeño de la organización (Zand 1997; Davis et al 2000; Dirks y Ferrin 2001). Cook y Wall (1980: 39) hacen hincapié en que "la confianza entre individuos y grupos es un ingrediente muy importante en la estabilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de sus miembros. Aunque los estudiosos de la administración pública aún no han prestado tanta atención a la confianza en el campo de la gestión y los investigadores de gestión más comunes han comenzado a darse cuenta de su valor (por ejemplo Fairholm 1994; Carnevale 1995; Kim 2005).

Esta investigación busca contribuir con dos áreas de investigación de la confianza en la gestión pública. En primer lugar, se busca producir resultados generalizables mediante el empleo de métodos cuantitativos. Aunque uno puede encontrar un poco de investigación cuantitativa (eg Carnevale y Wechsler 1992; Nyhan 2000; Vigoda, Yuval y 2003), el debate teórico y normativo han construido principalmente la investigación de la confianza en el campo de la gestión pública (eg. Carnevale 1995; Kim 2005). Esta investigación aborda la brecha de investigación mediante el uso de datos de encuesta de gran tamaño. En segundo lugar, se explora tres tipos de confianza dentro de las organizaciones. Existen múltiples relaciones que implican la confianza dentro de las organizaciones, entre las que se consideran la confianza en los supervisores inmediatos, compañeros de trabajo, y la gestión en general. Los tres referentes constituyen importantes facetas de la vida de trabajo dentro de las organizaciones, lo que nos lleva a esperar que cada tipo de confianza tendrá su propio efecto distintivo. Por lo que se testea si estos tres tipos de confianza están asociados positivamente con la satisfacción de los empleados y el compromiso de la organización.

En resumen, este artículo trata de responder a dos preguntas: "¿la confianza afecta la satisfacción de los empleados y el compromiso de la organización por la mediación de las prácticas de gestión?" y "¿En qué medida son los tres tipos de confianza: la confianza en la gestión, la confianza en los supervisores, y la confianza en los compañeros de trabajo - distintivos en la determinación de la satisfacción y el compromiso? Para abordar estas cuestiones, se utiliza la Encuesta de La Actitud del Empleado 2003 implementado por la Administración Federal de Aviación (FAA). El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se emplea como principal método de análisis

En consecuencia, con el apoyo global para el ajuste del modelo, el análisis demuestra que la confianza sí importa. A pesar de la variación en sus apalancamientos, los tres tipos de confianza están asociados positivamente con la satisfacción de los empleados y compromiso con la organización. Las estimaciones estandarizadas revelan que la confianza en la gestión tiene las asociaciones más fuertes con ambos resultados. Los otros dos tipos de confianza también son críticos para la satisfacción de los empleados, pero su influencia en el compromiso no son lo más importante. Esta investigación cita varias actividades de gestión como antecedentes, tanto para la confianza en los supervisores y la confianza en la gestión. La claridad de los objetivos y la autonomía juegan un papel particularmente importante en la determinación de los dos tipos de confianza. El resultado implica que la confianza es recíproca; el papel de los supervisores es fundamental, en que ellos inicien relaciones de confianza (Whitener et al., 1998). Esto se confirma en que la confianza percibida de los supervisores está fuertemente asociada con la confianza de los empleados en sus supervisores.

Figura 2. Modelo utilizado en el paper

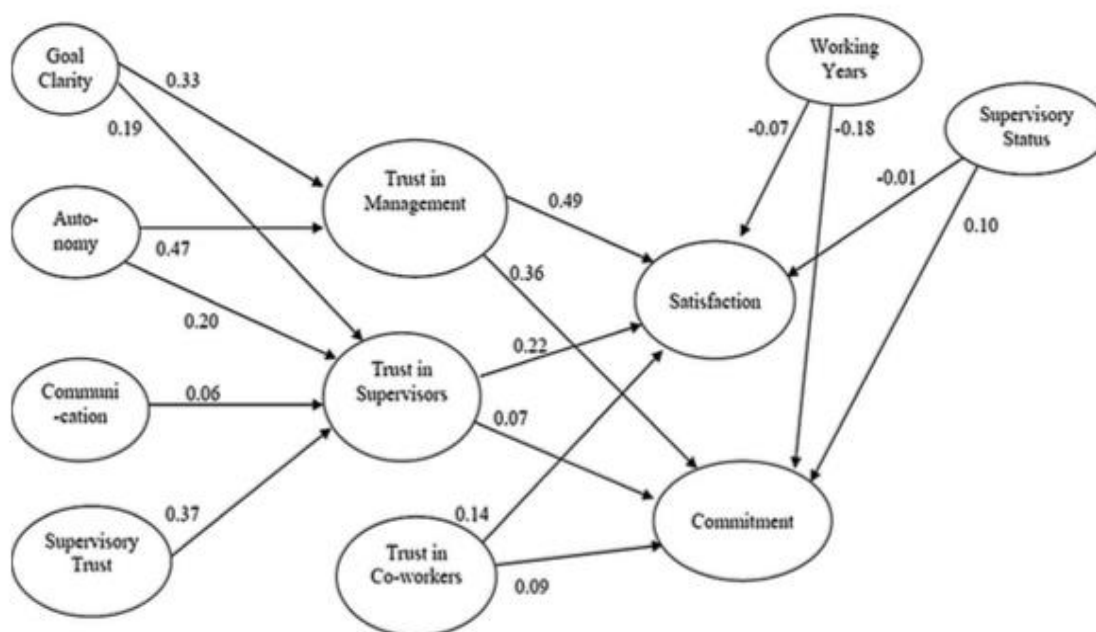


Figure 2: SEM result

Notes: chi-square = 6142.63 ($p = 0.0$)/RMSEA = 0.067/Standardized RMR = 0.047/CFI = 0.98/NNFI = 0.97/GFI = 0.96. All coefficients are presented as standardized estimates. Except supervisory status for satisfaction (significant at 0.05 level), all coefficients are significant at 0.001 level.

3.1.4 Paper: Trust as a Nucleus Key for Open Innovation

Autores: Rania A.M. Shamah, Shaymaa M.M. Elsayaby

Publicación: Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 9

Año: 2014

Esta investigación tiene como objetivo proporcionar una guía para la gestión de cadenas de suministro para mejorar la probabilidad y la magnitud de la innovación abierta, y la gestión de la confianza con respecto a acoplar el papel potencial de los clientes, competidores y proveedores para aumentar el rendimiento de la cadena de suministro. A través de la comprensión del nivel de innovación abierta dentro de las organizaciones egipcias - a saber, la industria del automóvil - se investigará si hay una diferencia en el nivel de confianza celebrada entre los diferentes tipos de confianza. A través de una encuesta utilizada un estudio existente se lleva a cabo en las líneas de montaje de automóviles multinacionales en Egipto. Se trata de un tipo de cuestionario completado por el nivel directivo medio. El modelo que se presenta identifica una relación entre la confianza y la innovación abierta en las cadenas de suministro. En consecuencia, podría dar lugar a la mejora de la satisfacción del cliente, un aumento en el rendimiento interno del cliente y el desarrollo de productos innovadores. Este estudio exploratorio también indica que las líneas de montaje de automóviles multinacionales que trabajan en Egipto están dispuestas a aplicar la cantidad

correcta de la innovación abierta. El estudio se basa en una muestra relativamente pequeña de alcance geográfico limitado (de un país: Egipto), y de corta duración (la cobertura de un año). Las investigaciones futuras deberían ampliar la cobertura geográfica a otras partes del mundo y prolongar la duración. La resistencia interna es más de una barrera de resistencia externa (clientes, proveedores o competidores) para abrir la innovación. Por lo tanto, las organizaciones deben centrarse primero en la integración interna (funcional), y luego pasar a la integración entre organizaciones. Por otra parte, las personas son más importantes que la tecnología en la aplicación de la innovación abierta. Existe poca investigación empírica sobre la aplicación de innovación abierta.

La innovación es fundamental para la supervivencia y el éxito en entornos organizativos dinámicos y complejos (Rowley, 2011). La innovación abierta permite el fomento de la colaboración con los clientes, proveedores y otras fuentes de innovación, así como ayudar en la colaboración entre competidores, en beneficio de todo el mundo (Inauen y Wicki, 2011). Según (Chesbrough 2003), las empresas se beneficiarían más de la integración de una estrategia de innovación abierta al hacer 'un mayor uso de las ideas y tecnologías externas en su propio negocio. En teoría, las nuevas empresas que de otra manera se sientan en un estante y recogen el polvo florecerían en medio de modelos de negocio abiertos que van más allá de los límites corporativos para cosechar y comercializar valiosas ideas, tecnologías, conocimientos, capacidades y activos de los consumidores, expertos, socios externos, e incluso competidores (Muller, Hutchins y Cardoso Pinto, 2012).

Por el contrario, los modelos de innovación abierta han surgido para apoyar la creación de las organizaciones la capacidad de competir, y la oportunidad de ofrecer un valor sostenible para el medio ambiente (Chesbrough, 2003) y la organización interna. Por otro lado, el concepto de innovación abierta gira en torno al uso de entradas y salidas de los conocimientos con propósito de acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para uso externo de la innovación, respectivamente.

En consecuencia, la confianza juega un papel clave para ayudar al proceso de flujo suave entre las diferentes partes. La confianza se identifica como un requisito previo importante para el desarrollo de relaciones de organización internacional que faciliten el intercambio de conocimientos entre empresas (Fukuyama, 1995). Más allá de la confianza dentro de las organizaciones, la cooperación cada vez más frecuente y la colaboración entre las organizaciones requiere un alto grado de confianza entre las diferentes partes (Niu, 2010). Por lo tanto, la investigación del papel de la confianza en las cadenas de suministro y su impacto en colaboración proporciona una mejor comprensión de la gestión de la cadena de suministro (Ha, Park & Cho, 2011). Por consiguiente, este estudio se centra en la mejora de ese papel de la confianza en la innovación abierta.

La innovación abierta es un concepto que recientemente ha llamado mucho la atención, tanto en la práctica y en el mundo académico. Una de las razones principales es que el concepto se ajusta muy bien al lado de muchas de las tendencias en el ámbito de gestión más amplio. Muchos estudios publicados en la última década proporcionan gran cantidad de información útil, y están disponibles en la actualidad como documentos de trabajo muchos más estudios. Por lo tanto el propósito de La confianza como un núcleo clave de la innovación abierta es obtener una mejor comprensión de cómo se podría aplicar la innovación abierta a través de la existencia de la confianza para facilitar el flujo de información entre las diferentes partes. La innovación abierta puede mejorar el rendimiento de las empresas; Sin embargo, sigue existiendo una gran y persistente brecha entre el potencial y los resultados. Para ser sostenido, la innovación abierta requiere un marco específico de los mecanismos institucionales.

El modelo sugerido ha sido analizado para mejorar las dimensiones de la innovación abierta. Se asumió que la aplicación de este tipo de modelos se ve influenciada por las perspectivas de confianza externa e interna. Los modelos existentes exponen los experimentos que enfrentan las empresas en sus procesos de decisión sobre la aplicación de modelos de innovación abierta. Para concluir, la innovación abierta en las cadenas de suministro es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, difundir y controlar sus recursos con el fin de obtener una ventaja empresarial a través de los fenómenos ambientales.

Figura 3. Primer Modelo Utilizado en el Paper

- 'H₁': There is a difference in the level of trust between customers, suppliers and competitors.
- 'H₂': There is a difference in the level of trust between inter-organizational and correlated interpersonal.
- 'H₃': There is a significant correlation between innovation, shared values, sharing knowledge and open innovation.
- 'H₄': There is a significant relation between trust and open innovation dimensions.

The research structure can be summarized within Figure 1:

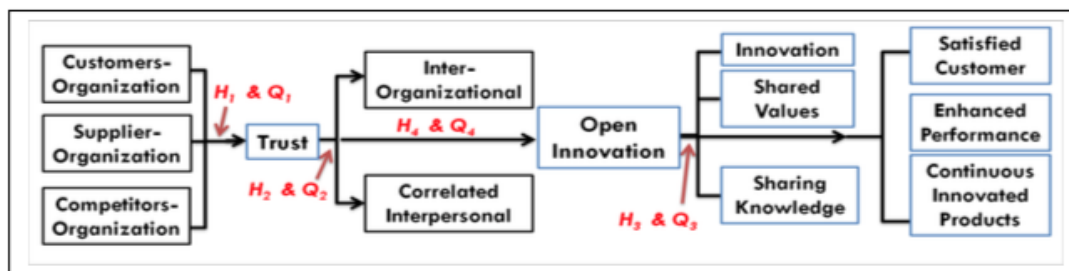
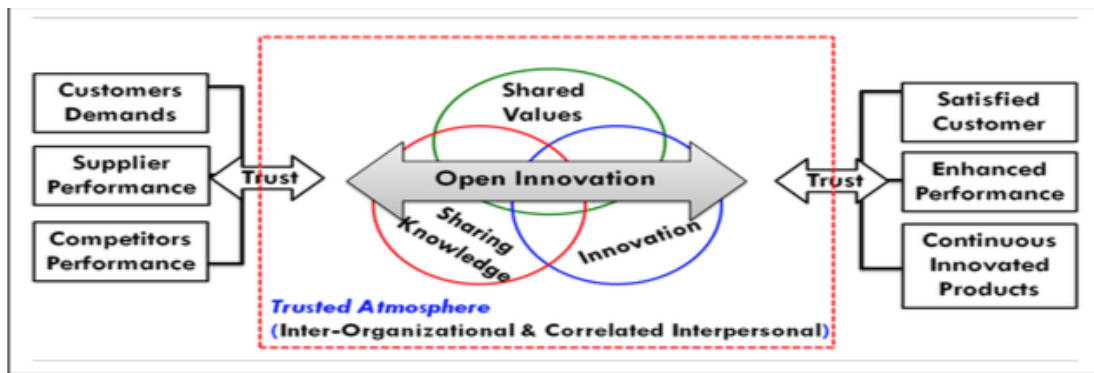


Figura 4. Segundo Modelo Utilizado en el Paper



3.1.5 Paper: Role of a Manager in Creating Organizational Trust in Small and Medium-Sized Enterprises

Autor: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński, Arnold Pabian and Marcin Zawada

Publicación: Faculty of Management, Częstochowa University of Technology, Częstochowa, Poland

Año: 2015

Este documento es una discusión teórica sobre el papel de un gerente en la construcción de confianza en las pequeñas y medianas empresas y una presentación empírica de la creación de las orientaciones hacia la confianza en las PYME. En la primera sección de este trabajo, los autores describen las bases teóricas de la confianza en la organización, los temas de la creación de confianza en una organización y se presenta el estado de la investigación en la confianza en Polonia. En la segunda sección de los resultados de la investigación empírica han sido presentados los aspectos escogidos de la confianza en las PYME. El objetivo principal de la investigación empírica fue la búsqueda de respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de confianza de los gerentes y empleados en las empresas analizadas? ¿Cuál es el alcance de la orientación de los gestores hacia la creación de confianza y la orientación hacia la construcción de la confianza en las PYME y se diferencia de las empresas más grandes fundamentalmente? En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, las encuestas se llevaron a cabo en las empresas de la provincia de Silesia. Los resultados obtenidos durante el curso de la investigación indican las diferencias entre las empresas analizadas en el ámbito de la aparición de la orientación hacia la creación de confianza. En micro y la pequeña escala, hay una tendencia relativamente más baja de los administradores para generar confianza entre los empleados que en las empresas más grandes. En las grandes empresas existe un mayor grado de convicción del impacto de la confianza en la mejora de la posición competitiva en el mercado.

Las empresas modernas funcionan en condiciones de un entorno turbulento que se caracterizan por, entre otros aspectos, la variabilidad en términos de condicionamiento

legislativa, política, económica y socio-económico, a la vez que se ven obligados a aplicar ajustes rápidos y eficaces a las necesidades del mercado, a saber, la reducción de los costes laborales, las innovaciones de mayor calidad de los productos y una oferta más diferenciada. El factor que apoya estos procesos puede ser el de la confianza, ya que proporciona la sensación de seguridad en las condiciones de incertidumbre y complejidad. La confianza puede llegar a ser un elemento de la cultura de la organización por tener un impacto positivo en el personal. En una situación en la que la confianza se convierte en la norma de la organización común de unión, es posible hacer referencia a esto como la cultura de confianza. La cultura de la confianza conduce a la realización de actividades abiertas, innovadoras y espontáneas en una empresa, al tiempo que refuerza los lazos sociales y conduce a la formación de los lazos de los empleados de carácter participativo.

La construcción de la cultura de confianza, sin embargo requiere la participación y responsabilidad del personal de dirección y los empleados. La confianza sólo aparece cuando la apertura, la misión y los objetivos son compartidos por todos los empleados. Un factor importante en la determinación de su estructura es la del líder que se le ha confiado y que se esfuerza en sus actividades hacia el logro de un consenso y quienes la comunicación es honesta y auténtica. Esto se refiere sobre todo a las pequeñas y medianas empresas en las que las funciones de un gestor son más amplias que en las grandes empresas. Es posible decir que el éxito de las empresas en el mercado sería más probable si la aplicación de los elementos de confianza prevaleciera entre tanto el personal de gestión, así como los empleados.

El objetivo principal de la investigación de los autores fue reconocida como la búsqueda de las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de confianza del personal directivo y los empleados en las empresas analizadas? ¿Cuál es el alcance de la orientación de los administradores en la creación de confianza y la orientación hacia la construcción de la cultura de la confianza que se realiza en las PYME y que fundamentalmente se diferencian de las grandes empresas? El análisis de la orientación hacia la confianza en las empresas fue ejecutado sobre la base del método de encuesta.

La confianza es un factor significativo que mejora la competitividad de una empresa en el mercado, ya que facilita el uso eficaz del potencial de los empleados en el ámbito de la creación de innovaciones. Los resultados de la investigación sobre este tema indican que existe una dependencia que es directamente proporcional entre el nivel de confianza y el estado de las empresas (Gruszewski y Hejduk 2007, 12). La confianza de los empleados en sus compañeros de trabajo y los administradores se caracterizan por el hecho de que sus objetivos e intereses son, en gran medida, de acuerdo con la visión de la organización. Por lo tanto, están listos para mayores sacrificios en nombre de su empresa. Un gran papel a cumplir en el ámbito de la creación de la confianza recae en los gerentes que pueden influir directa o indirectamente a los empleados. El impacto directo se relaciona con el impacto diario en el

comportamiento de los empleados, por ejemplo, por medio de la forma de emitir órdenes, transmisión de información, a la vez que la relación con los subordinados. Sin embargo, el impacto indirecto se asocia con la creación de las políticas de la empresa en la que los empleados ocupan posiciones importantes.

El análisis de los resultados de la investigación empírica revela que el nivel de confianza en la organización depende en gran medida de los gerentes. Uno de los factores que influye de manera significativa el nivel de confianza es la tendencia del administrador para confiar en otras personas. Cuanto mayor sea la empresa, mayor es la tendencia del gestor de confiar en otras personas. Otro factor importante es la de mantener los secretos de los compañeros de trabajo. Las investigaciones indican que los directivos de las grandes empresas con más frecuencia guardan secretos que en las empresas más pequeñas. Otro factor que influye en el nivel de confianza hacia el director, es la apertura hacia otras personas. M. Dodgson (1993) enfatiza el papel de la apertura y la relación positiva con otras personas. La investigación muestra que la magnitud de las empresas también se diferencia en términos del grado de la ocurrencia del factor de apertura hacia otras personas. Cuanto menor sea la empresa, más los gerentes están abiertos a otras personas. La confianza puede llegar a ser una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva (Wu 2008). Tal percepción del papel de la confianza que existe en mayor medida entre los gestores de las grandes empresas que en las más pequeñas. Del mismo modo, puede convertirse en un factor significativo que apoya la capacidad de innovación de los empleados (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Cuanto mayor sea la empresa, mayor es la conciencia de los gerentes que el nivel de confianza tiene un impacto en la capacidad de innovación de los empleados. La investigación sobre el grado de la existencia de la orientación hacia la confianza entre los directivos indica que existe la necesidad de convencer a los administradores de que la creación de confianza es una de las tareas más importantes que se han de realizar.

3.1.6 Paper: The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty

Autor: Kurt Matzler & Birgit Renzl

Publicación: Total Quality Management

Año: 2006

La satisfacción del empleado es considerada como uno de los motores más importantes de la calidad, la satisfacción del cliente y la productividad. En este estudio se investiga un importante motor de satisfacción de los empleados. Se argumenta que la confianza interpersonal (confianza en la gestión y la confianza en los compañeros) influye fuertemente en la satisfacción de los empleados y, como consecuencia, la lealtad de los empleados. Para poner a prueba las relaciones entre estos constructos que medimos la confianza en la gestión y la confianza en los compañeros, la satisfacción y la lealtad de los empleados de una empresa austriaca en el sector energético (N 1/4 131). Los resultados del análisis estadístico utilizando modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS) confirman un

fuerte vínculo entre la confianza, la satisfacción de los empleados y la lealtad de los empleados.

Numerosos estudios demuestran que los empleados satisfechos son muy motivado, tienen una buena moral en el trabajo, y trabajan más eficaz y eficientemente (e.g. Eskildsen y Dahlgaard, 2000). También están más comprometidos con la mejora continua y la calidad. La satisfacción de los empleados, por lo tanto, influye directamente en la calidad del proceso. La calidad del proceso, a su vez, determina los costes de calidad y satisfacción del cliente. Desde una perspectiva teórica y de gestión, por lo tanto, es crucial para identificar las causas de la satisfacción de los empleados, para supervisar la satisfacción de forma continua y que tome las medidas adecuadas para fomentar la satisfacción y la lealtad. Estas preguntas son el foco de muchos estudios en la literatura (TQM Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Eskildsen y Nüssler, 2000; Martensen y Gronholdt, 2001; Mätzler et al, 2004; Westlund y Lothgren, 2001). En este estudio se argumenta que la confianza interpersonal es un fuerte impulsor de la satisfacción de los empleados. Estudios previos han investigado el papel de la confianza en la formación de la satisfacción del empleado (eg. Dirks y Ferrin, 2001), pero se han centrado principalmente en la confianza en la gestión (eg., Rich, 1997) o la confianza en el liderazgo (Dirks y Ferrin, 2002). Se argumenta que, sobre todo en equipos basados en organizaciones, la confianza en los compañeros también juega un papel importante. Se desarrollan tres hipótesis respecto a la relación de confianza entre satisfacción y lealtad. Se presenta entonces, los resultados del estudio empírico que investiga el impacto de la confianza en la gestión y la confianza en los compañeros en la satisfacción y lealtad de los empleados.

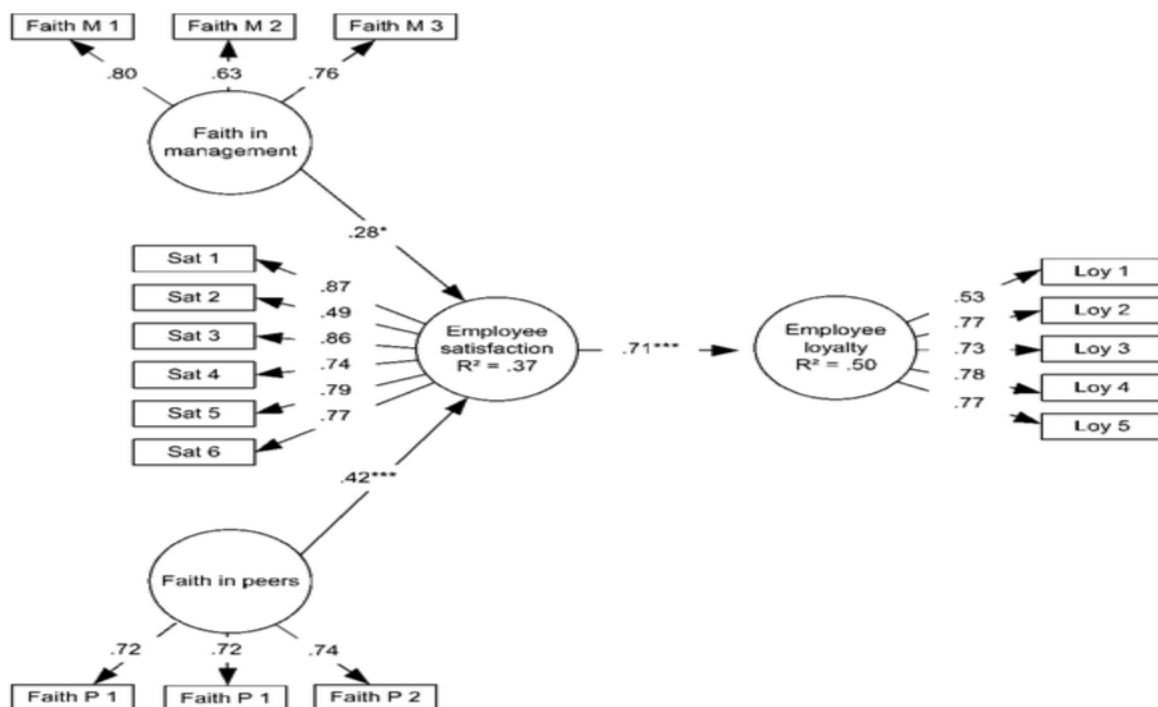
En este estudio se ha demostrado que la confianza en los colegas y confianza en la gestión son fuertes predictores de la satisfacción de los empleados y la satisfacción del empleado, a su vez, influye en la lealtad de los empleados. Por lo tanto, las hipótesis se han apoyado. Es interesante observar que la confianza en los compañeros ($b = 1/4 \ 0.42$) tiene un impacto mucho más fuerte en la satisfacción de los empleados de confianza en la gestión ($b = 1/4 \ 0,28$). Este resultado pone de relieve la importancia de medir no sólo la confianza en la gestión, pero también confían en sus compañeros. Esto, es un hallazgo importante, ya que la mayoría de los estudios anteriores se centraron solamente en la relación de superior a subordinado al analizar los antecedentes y las consecuencias de la confianza en las organizaciones y descuidan el elación de iguales. Los resultados del estudio también tienen importantes implicaciones para la gestión. La satisfacción de los empleados es un tema central en la gestión de calidad total.

En un esfuerzo por aumentar la satisfacción y la lealtad, muchas empresas controlan la satisfacción del empleado de manera sistemática y continua a través de cuestionarios estandarizados que capturan muchas facetas de la satisfacción (por ejemplo Mätzler et al., 2004). Para aumentar el poder predictivo de estas medidas, las preguntas sobre la confianza

deben ser incluidas. Se deben tomar medidas para aumentar la confianza de los empleados en sus compañeros y en la gestión. Abrams et al. (2003) proporciona un marco integral para identificar las causas de la confianza y para derivar implicaciones de gestión. La confianza interpersonal que se debe promover si se presta atención a cuatro Creadores de confianza. En primer lugar, la confianza puede fomentarse cuando los gerentes y compañeros muestran un comportamiento digno de confianza (acto de discreción, son consistentes entre la palabra y con las obras, garantizan una comunicación frecuente y rica, participan en la comunicación en equipo, aseguran que las decisiones sean justas y transparentes). En segundo lugar, a nivel organizativo, responsabilizar a las personas de confianza y, sobre todo, una visión y un lenguaje compartido, parecen ser importantes impulsores de la confianza. En tercer lugar, a nivel relacional, la creación de conexiones personales y regalar algo de valor (por ejemplo, estar dispuesto a ofrecer a los demás la propia red personal de contactos cuando sea apropiado) son elementos centrales de generación de confianza. En cuarto lugar, en el plano individual, la divulgación de los conocimientos y las propias limitaciones aumentan la confianza.

Los directivos que son conscientes de los procesos que conducen a la confianza o desconfianza en una organización, y que son conscientes del efecto de la confianza en las actitudes y comportamiento, son capaces de tomar las medidas adecuadas para intervenir en los procesos de construcción de la confianza a nivel de equipo y en el nivel superior a subordinado, y por lo tanto mejorar el rendimiento de las organizaciones.

Figura 5. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.7 Paper: Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement

Autor: Christie Hough, Kenneth Green, Gerald Plumlee

Publicación: Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues

Año: 2015

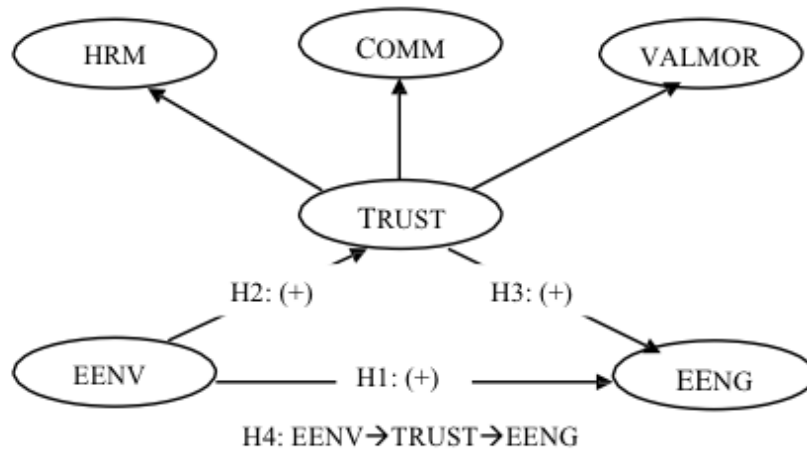
El compromiso de los empleados se ha convertido en un tema muy investigado en los últimos tiempos debido a la creencia de que la participación más alta se traduce en un mayor rendimiento. Para ayudar con la comprensión del compromiso de los empleados, este estudio se centra en los antecedentes a este compromiso incluidos el medio ambiente ético y confianza organizacional. Este es el primer esfuerzo de investigación empírica para combinar medidas de Medio Ambiente Ético (EE), Confianza Organizacional - Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (HRM-OT), confianza organizacional -Comunicación (AT-C), confianza organizacional - Los valores y principios morales (OT- VM), y el compromiso de los empleados en un modelo integral. Esta investigación va a abrir nuevos caminos en el estudio del impacto de la confianza como mediador de un entorno ético y de compromiso de los empleados. El hallazgo más significativo es que la confianza en la organización media plenamente la relación entre un entorno ético y de compromiso de los empleados. Esta relación positiva significativa indica la percepción de empleados y gerentes de cómo ético o no ético es un entorno organizacional, directamente relacionado con su confianza o desconfianza en la organización. Además, se muestra que esta confianza o desconfianza está positiva y significativamente relacionados con si los empleados y gerentes están conectados o desconectados con la organización para la que trabajan. Esto se suma a la comprensión del entorno ético y la relación de compromiso de los empleados.

¿Ser ético vale la pena? La mayoría de las empresas están en el negocio para hacer dinero, pero en informes de la sociedad de hoy en día, abunda el comportamiento poco ético e ilegal (Alleyne y Elson, 2013). Los culpables de falta de ética pueden hacerlo con la esperanza de estar adelante, pero ¿funciona? ¿Están las empresas que tratan de hacer lo correcto rezagadas o si construyen algo valioso? Durante una pequeña reunión de almuerzo, Ron LeMay, ex director de operaciones de Sprint y director general de Air Abir Equity Partners, se le preguntó si la ética paga. Sin vacilar, el Sr. LeMay dijo: "¡que el comportamiento ético es imprescindible!" Se cree que, debido a la tecnología actual, el comportamiento poco ético e ilegal en una empresa es muy arriesgado y tendrá un alto costo para los individuos y organizaciones (LeMay, comunicación personal 2012). En cuanto a la actual falta de comportamiento ético, Bishop (2013) declaró: "A pesar de que nuestro país ha experimentado tales fracasos en el pasado, el advenimiento de la tecnología y la interconexión asociada a la globalización han proporcionado una plataforma desde la cual el mundo puede ver estas debacles al mismo tiempo que los ciudadanos se ven afectados "(637). Este diálogo dio lugar a la investigación actual.

A la luz de varias décadas de numerosos escándalos éticos y legales, es evidente que la mala ética pueden conducir a resultados catastróficos y reforzando el argumento que una buena ética es también un " buen negocio "" (Prottas, 2013, p.51). La investigación actual parece indicar que el compromiso del empleado está significativamente relacionado con el rendimiento del empleado (Anitha 2014; Dalal, Baysinger, Brummel, y LeBreton 2012; Medlin & Green 2009). Este estudio tiene por objeto examinar los antecedentes de la participación de los empleados, el ambiente ético y la confianza. Amina, chakor, y Alaoui (2012) ofreció una posición interesante acerca de que un clima ético afecta a la productividad a través de cuatro variables mediadoras: "comunicación, la confianza organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso de la organización" (p 68)... Esta investigación se inició con el fin de probar empíricamente un marco similar que incluye el compromiso del empleado y la relación del entorno ético y de compromiso de los empleados con la confianza siendo un mediador de la relación. Este estudio es el resultado de esa investigación.

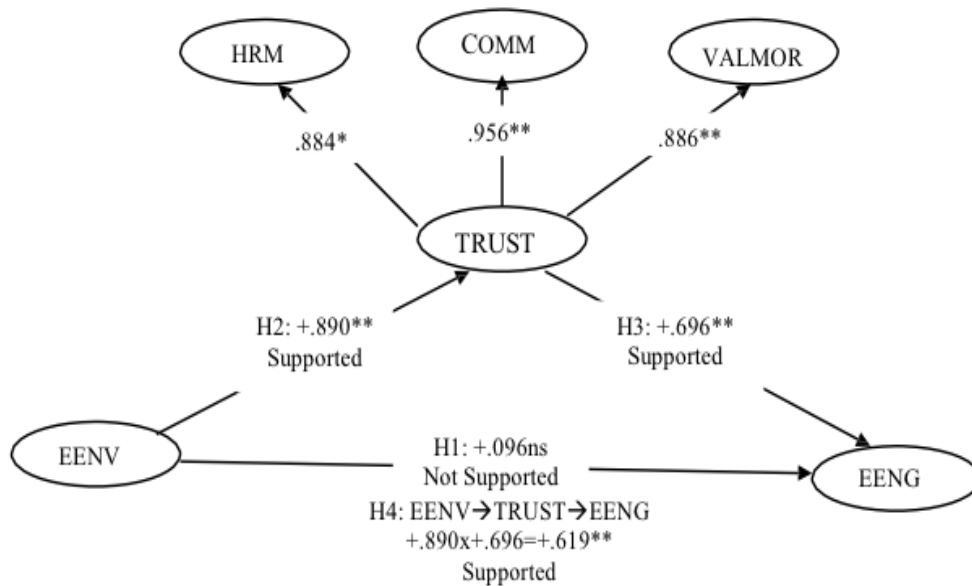
En la actualidad, las investigaciones relacionadas son más bien teóricas o anecdóticas. Muchas personas creen que operar éticamente genera confianza y conduce a un mayor rendimiento personal y organizacional, pero se ha realizado poca investigación empírica para probar o refutar esta teoría. Aunque la investigación se ha completado en algunas de las variables utilizadas, esta investigación abrirá nuevas vías en el estudio del impacto de la confianza como mediador de un entorno ético y de compromiso de los empleados.

Figura 6. Modelo Utilizado en el Paper



Legend:
 COMM Trust – Communication
 HRM Trust – HRM Practices
 VALMOR Trust – Values and Moral Principles
 EENG Employee Engagement
 EENV Ethics Environment

Figura 7. Resultados del modelo



Algunas investigaciones han sugerido que cuando una organización crea un ambiente ético este puede conducir a un mayor compromiso de los empleados (Demirtas 2015; Den Hartog y Belschak 2012; Lin 2010; Sharif y Scandura 2014). Si bien este estudio es compatible con una correlación entre las dos variables, también muestra que esto sólo representa una comprensión limitada de la relación. Para explicar mejor esta relación, se recogieron datos para examinar estas variables utilizando confianza en la organización como mediador de los dos. Como Baron y Kenny (1986) explican, un mediador "cuenta de la relación entre el predictor y el criterio... [y] explica cómo la forma externa de los eventos físicos adquieren significado psicológico interno" (1176). Esto ilumina claramente este estudio en particular, como la variable psicológica interna (confianza organizacional) afecta notablemente la relación más física entre un entorno ético y de compromiso de los empleados.

Tener un ambiente ético es un antecedente de la organización de confianza. Esta relación positiva significativa indica la percepción de los empleados y directivos de cómo ético o no ético en un entorno organizacional, tiene relación directa con su confianza o desconfianza en la organización. Además, se muestra que esta confianza o desconfianza está positiva y significativamente relacionados con si los empleados y gerentes están conectados o desconectados con la organización para la que trabajan. Esto se suma a la comprensión del entorno ético y la relación de compromiso de los empleados.

3.1.8 Paper: The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships

Autor: Katarzyna Krot and Dagmara Lewicka

La confianza es un fenómeno complejo y multidimensional, en la organización es una parte importante de las relaciones profesionales entre los compañeros de trabajo, entre directivos y empleados, o entre empleados y gerentes. La confianza puede ser interpersonal o institucional. Para medir, comprender y explicar la confianza en un contexto organizacional, es importante identificar las diferentes dimensiones de la confianza (la competencia, la benevolencia y la integridad), diferentes tipos de confianza (confianza horizontal entre compañeros de trabajo, la confianza vertical entre directivos y empleados, y la confianza vertical entre empleados y gerentes), y los roles que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en diferentes tipos de confianza. El objetivo de este trabajo es determinar el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en cada uno de los diferentes tipos de confianza en Gaia, una empresa de lencería polaca. Los resultados del estudio demuestran que la competencia es la dimensión menos importante de la confianza en todos los diferentes tipos de confianza en Gaia. La integridad es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones entre compañeros de trabajo. La benevolencia es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones entre empleados y gerentes.

Recientes estudios de investigación sobre la confianza utilizan enfoques interdisciplinarios para explorar las múltiples dimensiones de la confianza. La confianza puede resolver los problemas de riesgo entre los individuos, porque la confianza es una actitud que fomenta la asunción de riesgos. La confianza es importante en entornos de negocio, porque refuerza y fortalece las relaciones intra-organizacionales e inter-organizacionales.

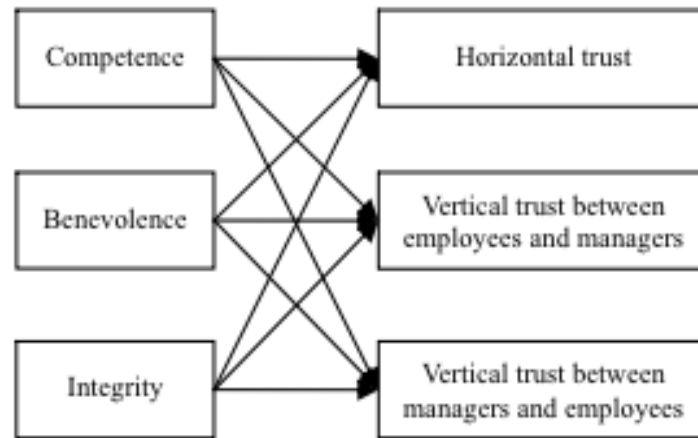
Investigaciones recientes ponen de relieve la importancia de la confianza para el bienestar individual en entornos empresariales. La confianza es elemento clave de la comunicación efectiva y trabajo en equipo entre compañeros de trabajo, entre los gerentes y los empleados, y entre empleados y gerentes. La confianza reduce los costos de riesgo y de operación. La confianza aumenta el compromiso y la productividad de los empleados.

A pesar del gran interés en la confianza, muchas preguntas de investigación todavía no han sido investigadas. Estudios previos de investigación se han centrado en las causas y consecuencias de la confianza y las evaluaciones globales de confianza [6]. Sin embargo, Colquitt et al. [8] mostró que, cuando las relaciones laborales maduran, la confianza se convierte diferenciada

Colquitt et al. [8] demuestran que se pueden distinguir diferentes tipos de confianza. Sin embargo, también demostraron que es importante entender el papel que tienen las diferentes dimensiones de confianza para realizar diferentes tipos de confianza. En otras palabras, es importante entender lo que sus compañeros de trabajo, gerentes o empleados esperan unos a otros hacer.

La pregunta de investigación es de vital importancia no sólo porque se relaciona con una brecha fundamental en la comprensión teórica, sino porque también está relacionado con las relaciones de trabajo prácticas en entornos empresariales. Las relaciones intra-organizacionales e inter-organizacionales se basan en los diferentes tipos y dimensiones de la confianza. El objetivo de este trabajo es determinar el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en cada uno de los diferentes tipos de confianza en Gaia.

Figura 8. Modelo Utilizado en el Paper



Los resultados del estudio traen una nueva dinámica a la literatura sobre la formación de la confianza. Los resultados del estudio muestran que las dimensiones de la confianza son diferentes para las relaciones de confianza a nivel horizontal (compañero de trabajo) y vertical (gerente-empleado o empleado-gerente). Los resultados del estudio también muestran que las formas en que la confianza es construida, es diferente para las relaciones de confianza gestadas a nivel horizontal (compañero de trabajo) y vertical (gerente-empleado y empleado-gerente). Los empleados tienen diferentes expectativas de sus colegas de lo que tienen para sus gestores.

Los resultados del estudio de Gaia, mostraron que la integridad era la dimensión más importante de la confianza en las relaciones horizontales. Tan y Lim [31], McAllister [24] Knoll y Gill [20] publicaron hallazgos similares. Equipos de trabajo modernos y corresponsabilidad por la realización de tareas hicieron de la integridad la dimensión más importante de la confianza. En particular, las tareas de trabajo en Gaia requieren compromiso,

precisión y diligencia. Los requisitos de integridad la hicieron una dimensión esencial de la confianza.

Los resultados del estudio de Gaia fueron similares para las relaciones verticales (gerente-empleado) de confianza. La integridad es la dimensión más importante de confianza en las relaciones verticales (gerente-empleado) de confianza. Por el contrario, los estudios de investigación previas mostraron que la competencia fue la dimensión más importante de la confianza en las relaciones (gerente-empleado) verticales de confianza [28,37]. La diferencia puede ser debido a la duración de las relaciones dentro de la organización en los estudios.

Los resultados del estudio de Gaia fueron diferentes para las relaciones verticales (empleado-manager). La benevolencia era la dimensión más importante de la confianza en las relaciones verticales (empleado-manager). Investigaciones previas [9,21] publicaron resultados similares. El empleado evalúa principalmente a sus gerentes en base a sus habilidades interpersonales. Los empleados creen que los gerentes deben cuidar de ellos y protegerlos. También creen que los gerentes deben cuidar de sus intereses y necesidades, resolver las diferencias, y hacerse cargo de los problemas.

Los resultados del estudio muestran que, en las nuevas organizaciones, la competencia puede desempeñar un papel más importante que la benevolencia y la integridad en el establecimiento de las relaciones dentro de la organización. Los resultados del estudio muestran que, en organizaciones maduras, la integridad puede desempeñar un papel más importante que la competencia y la benevolencia en el mantenimiento de las relaciones dentro de la organización.

3.1.9 Paper: The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations

Autor: Jure Kovac, Manca Jesenko

Publicación: Journal for East European Management Studies.

Año: 2010

En el liderazgo, la confianza entre superiores y subordinados juega un papel muy importante. Este artículo presenta los resultados de la investigación empírica que cubren la conexión entre el nivel de confianza dentro de una organización y estilos de liderazgo, la cual fue definida de una manera dicotómica (democrática y no democrática). Con el fin de comprender la relación mutua entre la confianza y el liderazgo en un nivel más profundo, fue seleccionado la delegación, comunicación y control como elementos importantes en el proceso de liderazgo. Los resultados obtenidos en los análisis indican la conexión entre el nivel de la democracia en los estilos de liderazgo y el nivel de formalización en la delegación, la comunicación y el control de las tareas de los propios subordinados, así como la democracia en el liderazgo y el nivel de confianza.

En la década anterior, se ha producido un aumento considerable en la investigación de la confianza a nivel de organización. Hay varias razones para esto. Zeffane y Connell escribieron "que los investigadores y los médicos siguen reconociendo la confianza como un factor importante para determinar el éxito de la organización, la estabilidad de la organización y el bienestar de los empleados" (Zeffane / Connell 2003: 1). Además, la confianza dentro de una organización está ganando en importancia debido a las nuevas formas de organización, tales como organizaciones de redes y organizaciones de conocimiento. Por lo tanto, un autor como Bleicher, que desarrolló el concepto de la "organización de confianza" (Vertauensorganistaion) (Bleicher 1991: 72), define la "organización de confianza" en sus últimas observaciones como la primera piedra de una organización moderna. Bleicher considera "una compañía inteligente" donde la confianza es "el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones" que es la forma de organización del futuro (Bleicher 2009: 73).

La investigación sobre el papel y la importancia de la confianza en las organizaciones no es una innovación reciente. En su función dentro de una organización, la confianza se relaciona a través de elementos tales como el poder, control y otras limitaciones, incluyendo la intimidación, así como la autoridad legal y jerárquica. Los estudios realizados en este campo ofrecen las siguientes formas de confianza establecidos (entre los miembros de la organización) dentro de una organización: la confianza basada en la intimidación (la cual produce relaciones muy frágiles); confianza basada en la experiencia; y la confianza que surge de la superposición de intereses. Los tipos de confianza entre los miembros de una organización, sin duda dependen de factores circunstanciales individuales (Robbins / Decenzo 2001: 368; Schweer / Thies 2003).

El campo de estudio de la confianza dentro de una organización es muy extenso, y comprender el papel de la confianza entre superiores y subordinados tiene un lugar especial en esta investigación. Por lo tanto, los autores se centran en el estudio de la confianza dentro de una organización, prestando especial atención al campo de la confianza entre los superiores y los subordinados. Además, la noción de confianza se utiliza aquí con un sentido amplio, como una expectativa positiva de que los compañeros, amigos, no actuarán de manera oportunista, de una manera auto-interesada, a través de sus palabras, acciones o decisiones, independientemente de las posibilidades y oportunidades. Esto no quiere decir que la confianza es incondicional e ilimitada. Hay ciertas restricciones o limitaciones que establece el entorno de las organizaciones e individuos en su percepción e interpretación de la confianza.

Se descubrió que los cuatro grupos de líderes estudiados difieren en su uso de los elementos formales e informales en los procesos de delegación de tareas, comunicación y control. Elementos informales de comunicación y control mostraron una mayor fuerza distintiva. Por

otra parte, se encontró que un mayor nivel de democracia en el liderazgo acarrea una mayor utilización de los elementos de liderazgo informales y una disminución en el uso de los elementos formales de liderazgo (y viceversa). Los líderes de tipo L0 - en comparación con otros tipos de líderes - utilizan elementos formales e informales estudiados en menor grado en los procesos de liderazgo examinados; esto indica un nivel más bajo de la cooperación y la relación con los empleados.

Una comparación de la confianza entre los cuatro grupos de líderes estudiados mostró que al aumentar el nivel de democracia en el liderazgo, un mayor nivel de confianza se produce entre los superiores y los subordinados. Líderes tipo L0 - que no pueden ser definidas como no democrático debido a su comportamiento - disfrutaron el nivel más bajo de confianza, y no difieren de manera estadísticamente significativa de los líderes menos democráticos de tipo L1. Esto muestra cuán importante es la fuerza personal y la determinación para los líderes top a la hora de establecer la confianza de sus subordinados.

Los resultados obtenidos en los análisis indican la relación entre el nivel de democracia en el liderazgo y el nivel de formalización en la delegación de tareas, la comunicación y el control de las tareas de uno de los subordinados, así como la democracia en el liderazgo y el nivel de confianza. En este sentido, también hay que tener en cuenta que los resultados no muestran las conexiones de causa y efecto, sólo las conexiones entre los fenómenos observados. Por lo tanto, sólo se puede ver los resultados de la investigación que se presenta como un estudio preliminar que muestra las conexiones predicha teóricamente entre los fenómenos observados y, como tal, presenta las bases para una mayor investigación en profundidad sobre la conexión entre la democracia en el liderazgo y el nivel de formalización de los procesos de liderazgo de los líderes, así como la conexión entre la democracia y la confianza en el liderazgo dentro de una organización.

En el área de desarrollo de las teorías de confianza, se puede establecer la confirmación de los conceptos teóricos individuales sobre el impacto positivo del nivel de confianza en el proceso de liderazgo dentro de una organización. Al mismo tiempo, los resultados establecidos representan una motivación para la investigación adicional de la correlación entre el nivel de confianza dentro de todo el proceso y estilo de liderazgo y dimensiones organizativas.

3.1.10 Paper: The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader

Autor: Deog-Ro Lee

Publicación: Seoul Journal of Business

Año: 2015

El propósito de este estudio es examinar cómo los estilos de humor del líder influyen en la creatividad de los empleados y los efectos moderadores de la confianza en el líder en las relaciones entre los estilos del líder y la creatividad de los empleados. Los resultados obtenidos con 316 pares válidos líderes-subordinados (71 líderes y 316 subordinados) de cinco empresas de telecomunicaciones en Corea del Sur mostraron que la auto-mejora del humor del líder se asocia positivamente con la creatividad individual de los subordinados, y que el humor agresivo del líder se asocia negativamente con la creatividad individual del subordinado. Además, la confianza en el líder significativamente modera la relación entre la auto-mejora del humor y la creatividad de los empleados. En concreto, la relación entre la auto-mejora del humor y la creatividad de los empleados se hizo más fuerte cuando la confianza en el líder aumentó.

La investigación sobre el humor se remonta a la época de los filósofos griegos. El humor siempre ha sido de gran interés para los filósofos y estudiosos de diversas disciplinas, debido a su capacidad de penetración en nuestras vidas (Chapman y Pie 1976; McGhee 1979). Desde la década de 1970, el humor ha recibido mucha atención de los investigadores de gestión, ya que puede aumentar la eficacia individual y de organización en el trabajo (Cann et al 2009;. Crozes, Hatzithomas, y Petridou 2011; Mesmer-Magnus, Glew, y Viswesvaran 2012; Romero y Cruthirds 2006; Romero y Pescosolido 2008).

El uso apropiado del humor puede reducir los conflictos interpersonales y mejorar la comunicación, y por lo tanto puede ser una herramienta de gestión eficaz para gerentes para motivar a sus subordinados (Duncan 1982; Lyttle 2007; Romero y Cruthirds 2006; Yoo, Ahn, y Lee 2006). Por lo tanto, existe una creencia indiscutible que el humor, si se utiliza adecuadamente, tiene un impacto positivo en el cuerpo y la mente. Humor conduce a la alegría y frescura en todos los aspectos de nuestras vidas, que a su vez conduce a un aumento de la creatividad (Benjelloun 2009). De hecho, muchas organizaciones tales como Yahoo!, Southwest Airlines, Domino Pizza, Brady Corporation, Ben y Jerry, Odetics, Sun Microsystem, y Kodak utilizan el humor como estrategia de negocios para mejorar el compromiso organizacional de los empleados, la cohesión y la eficacia organizativa (Avolio, Howell, y Sosik 1999; Caudron 1992; Hof, Rebello, y Burrows 1996; Smith y Khojasteh 2014).

Aunque los investigadores de gestión han demostrado los efectos del humor en los resultados individuales e interpersonales, varias cuestiones tienen que abordarse. En primer lugar, sólo unos pocos estudios se centraron en examinar los efectos del humor del líder en los resultados de los empleados. Varios investigadores demostraron que el humor del líder se asocia positivamente con los resultados de los empleados, tales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización (Decker, 1987), la potenciación psicológica (Gkorezis et al. 2011), y el rendimiento en el trabajo (Avolio et al., 1999), así como resultados

interpersonales, como la satisfacción del supervisor (Decker y Rotondo, 2001) y la cohesión del grupo (Cann et al., 2009). Sin embargo, ningún estudio examinó la asociación entre el humor del supervisor y la creatividad de los empleados. Esta relación es un importante vacío en la literatura humor dado que la creatividad de los empleados permite a la organización estar y sobrevivir dentro de la rápida evolución en entornos altamente competitivos (López-Cabrales, Pérez-Luno, y Cabrera 2009) existe una relación conceptual estrecha entre el humor y la creatividad (Murdock y Ganim, 1993), y varios investigadores (e.g. Filipowicz 2002; Ghayas y Malik 2013; Hughes 2009; Lang y Lee 2010; O'Quin y Derks 2002) mostraron que el sentido del humor del individuo (o el uso del humor) fue positivamente asociada con su propio rendimiento creativo.

Los objetivos de este estudio es examinar cómo diferentes tipos de humor en el liderazgo se asocian con la creatividad de los empleados. Además, en ciertos contextos, el humor de los supervisores puede tener un efecto positivo en los resultados de los empleados, pero el mismo humor también puede ser nocivo en otras situaciones (Decker, 1987). Por lo tanto, para comprender mejor los efectos del humor del líder en la creatividad de los empleados, los contextos interpersonales dentro de la cual los empleados están empotrados debe ser considerado. La investigación muestra que la confianza en el supervisor puede influir en cómo el subordinado interpreta el comportamiento del supervisor (Cook y Wall, 1980). En teoría, cuando los subordinados confían en sus supervisores, tienden a interpretar el comportamiento de sus supervisores de manera más positiva (Mayer, Davis, y Schoorman, 1995; Shockley-Zalabak, Ellis, y Winograd, 2000). Por lo tanto, los efectos del humor líder en creatividad de los empleados puede variar de acuerdo con el nivel de confianza en el supervisor. Esta perspectiva de "interacción social" ofrece una perspectiva importante y complementaria sobre cómo el humor del líder se asocia con la creatividad de los empleados.

Los resultados de este estudio llevan a varias conclusiones. En primer lugar, la auto-mejora del humor del líder tiene un efecto positivo en la creatividad de los empleados. En segundo lugar, el humor afiliativo y el humor agresivo del líder no están relacionados de manera significativa a la creatividad de los empleados. Además, la confianza en el líder significativamente modera la relación entre la auto-mejora del humor del líder y la creatividad de los empleados, de manera que esta última relación se hizo más fuerte a medida que aumenta la confianza en el líder.

Los resultados de este estudio también tienen algunas implicaciones prácticas interesantes. En primer lugar, los gerentes que desean utilizar el humor para mejorar el rendimiento creativo de sus subordinados deben tener cuidado en el uso del humor apropiado. Los hallazgos sugieren que los gerentes deben utilizar el humor de una forma más adaptativa y constructiva en lugar de un humor negativo (por ejemplo, humor agresivo y contraproducente).

En segundo lugar, no todos los líderes de cada equipo pueden beneficiarse de expresar el humor constructivo; Sólo los líderes que tienen una relación de gran confianza con sus subordinados pueden obtener los mayores beneficios de usar el humor constructivo. En este sentido, ganar la confianza de sus seguidores es importante para los líderes. El uso del humor sin confianza puede fallar e incluso afectar la creatividad del empleado. Por lo tanto, los líderes deben desarrollar una relación de alta confianza con sus subordinados para obtener todos los beneficios del humor.

Programas de formación y desarrollo de liderazgo son necesarios debido a una mejor comprensión de la relación entre el estilo de humor del líder y los resultados del empleado permiten el diseño de programas de entrenamiento más eficaces. En particular, hay que destacar la importancia de los gestores de enseñanza para utilizar un humor constructivo más que uno destructivo. Incluso si los gerentes tienen un alto nivel de sentido del humor, ellos pueden utilizar erróneamente este y perjudicar la efectividad individual y organizacional por despreciar los errores de los demás.

3.1.11 Paper: Trust within Interfirm Cooperation: A conceptualization

Autores: Isabella Hatak – Dietmar Roessl

Publicación: Izvirni Znanstveni Članek – Original Scientific Paper

Año: 2010

La confianza en esta investigación es vista como un factor fundamental para lograr la cooperación entre las empresas, el principal aporte de los autores es un modelo donde establecen algunos de los determinantes que influyen en las dimensiones objetivas y subjetivas de la conceptualización de la confianza, como un medio para establecer relaciones cooperativas en los negocios.

Los autores basan la importancia de la confianza para las relaciones comerciales en evidencia empírica, donde la confianza es un medio para facilitar la coordinación, reducir los conflictos e incrementar la duración de las relaciones en los negocios, lo que contribuye una disminución en los costos de control. Debido a estos beneficios las empresas deben prestar atención a los procesos y factores que influyen en el desarrollo de la confianza, para influir en la creación y mantenimiento de las relaciones comerciales.

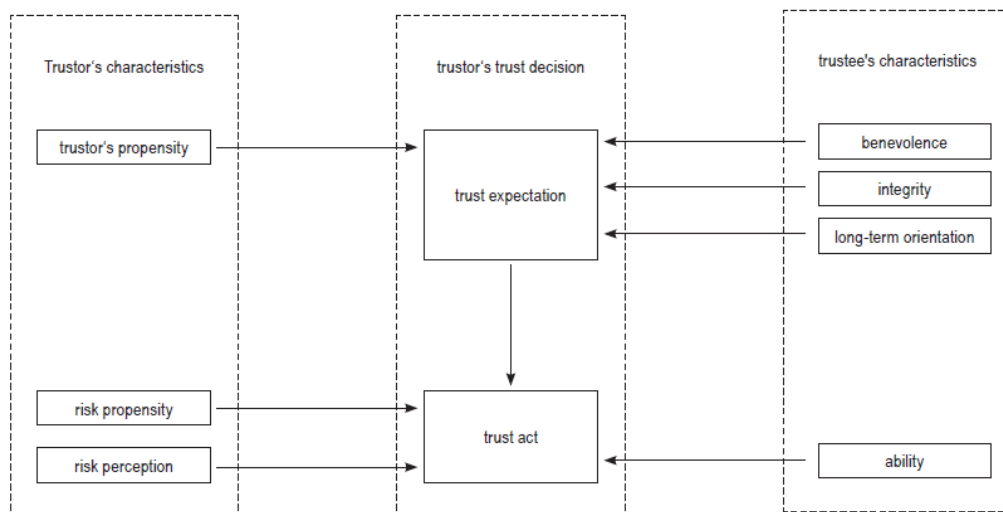
En esta investigación la cooperación cada vez toma un papel más relevante para las empresas debido a la volatilidad de los mercados y el deseo de adquirir nuevas tecnologías, por tal razón para asegurar la competitividad las empresas se han adaptado a un mundo cooperativo, en donde las ventajas de las relaciones entre empresas surge por la renuncia en los objetivos

de corto plazo de los socios, en búsqueda de favorecer objetivos comunes a largo plazo que proporciona ventaja para cada miembro de la sociedad.

Los autores buscan definir el proceso de confianza por medio de fiduciario y fideicomitente, en donde los factores relevantes para tomar la decisión de confiar surgen de una expectativa de confianza basada en la benevolencia y orientación de largo plazo por parte del fiduciario y la propensión a confiar por parte del fideicomitente. Las anteriores características permiten aproximar una construcción de la confianza, sin embargo en esta investigación lo más importante para lograr esto y que se debe estudiar más a fondo, es lograr identificar todos los factores determinantes en el proceso de la confianza dentro de las cooperaciones entre empresas.

A continuación se muestra el modelo del proceso para el desarrollo de confianza que proponen los autores

Figura 9. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.12 Paper: Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships?

Autores: Rodney Thomas- Lauren Skinner

Publicación: Journal of Relationship Marketing

Año: 2010

En la investigación realizada por los autores realizan el análisis de la confianza en la cadena de suministros, debido a que representa un motor para las empresas donde puede representar

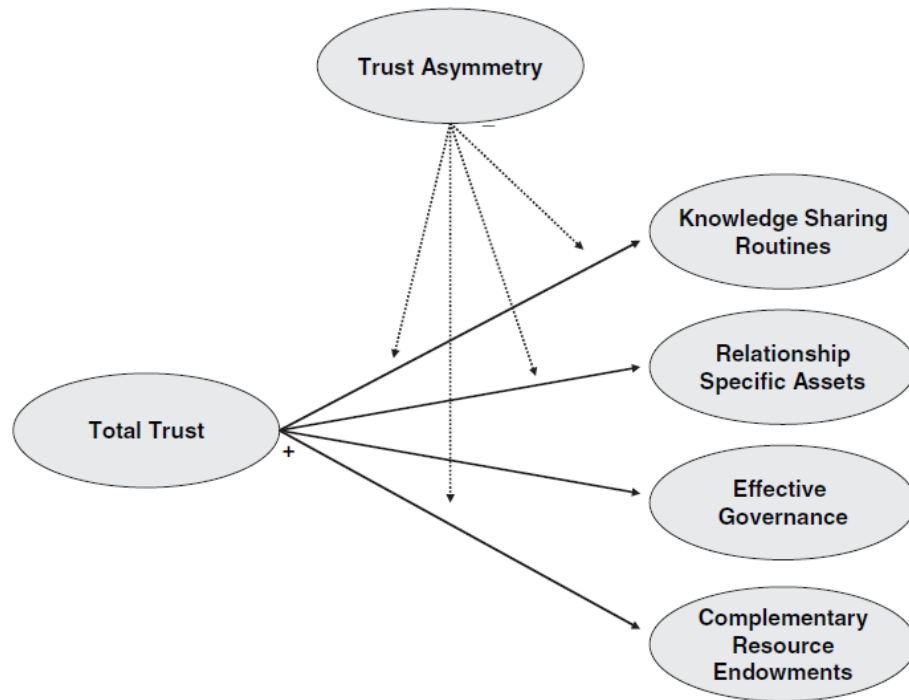
una ventaja competitiva sostenible, debido a que la relación colaborativa entre las partes mejora el servicio, reduce costos y mejora el rendimiento financiero. Para estudiar este proceso de colaboración los autores exploran los efectos de la confianza total y la asimetría en la confianza, para determinar el éxito o fracaso de las relaciones de la cadena de suministros en las empresas.

Debido a las condiciones del mercado actual donde el número de consumidores está en constante aumento y satisfacer sus necesidades es una tarea cada vez más compleja para las compañías, las empresas han entendido que para mantener la competitividad las relaciones con los proveedores ha tomado un papel muy importante, por lo tanto para prosperar las empresas se basan en el rendimiento colectivo de sus socios y las relaciones que se logren desarrollar debido a que la capacidad individual de la empresa no es suficiente para generar una competencia fuerte. Por tal razón, el concepto de confianza toma un papel relevante en los intereses de las empresas, pues en la investigación realizada por los autores el éxito en la cadena de suministros se basa en la fortaleza de las relaciones entre las empresas, la colaboración entre los miembros de la cadena influye en lograr mejor servicio al cliente y reducir el costo total por tanto el éxito de una empresa puede estar en el desarrollo de relaciones estrechas con otras empresas a largo plazo.

La investigación realizada por los autores y el modelo de confianza que proponen logra dejar al descubierto un factor que no siempre es analizado por los empresarios, si bien la confianza es la base de cualquier relación es una tarea difícil y sobre todo poco común en la cadena de suministros de las relaciones entre empresas, por tal razón los gerentes deben comprender el impacto de la asimetría en la confianza debido a que afrontar de manera proactiva los problemas asociados a esta situación, puede ayudar a las empresas a enfocarse de una manera eficaz en el uso de sus recursos y personalizar el enfoque de las relaciones para lograr mejores desempeños.

A continuación se presenta el modelo desarrollado por los autores en el paper

Figura 10. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.13 Paper: How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort

Autores: De Jong Bart A. - Elfring Tom

Publicación: Academy of Management Journal

Año: 2010

La investigación realizada se basa en el efecto de la confianza en el rendimiento de los equipos en curso, debido a que buscan encontrar la función de los diferentes procesos de las dinámicas de grupo en la transmisión del efecto de la confianza en el resultado de los equipos actuales. Enfocan su estudio en los equipos en curso, porque implican ciclos de trabajos más largos y cuyos miembros esperan trabajar juntos en tareas futuras, por tal razón los efectos de la confianza suelen estar más pronunciados porque se basan en relaciones interpersonales.

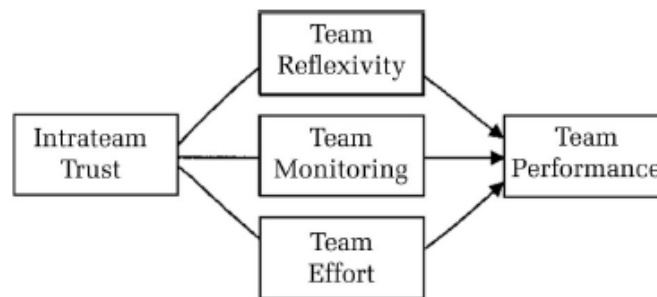
Los autores se enfocaron en tres niveles de procesos de equipos, la reflexividad de equipo, monitoreo del equipo y esfuerzo del equipo y examinar de qué manera estos factores transmiten los efectos de la confianza para mejorar el rendimiento del grupo. Los autores esperan que el rendimiento del equipo se vea afectado por la confianza entre grupo porque los miembros del equipo que confían entre sí, son más propensos a participar en las

interacciones productivas y los procesos de trabajo en equipo por tal razón se reduce la incertidumbre y vulnerabilidad del grupo.

Para concluir, la investigación desarrollada en este paper dejó como resultados, que el estudio de múltiples mecanismos de mediación como la reflexividad, monitores y esfuerzo del equipo proporciona un efecto más matizado de como la confianza influye en el rendimiento del equipo en vez de estudiar los mecanismos uno a la vez. Además encuentran un impacto positivo de la confianza entre grupo en el rendimiento del equipo, por tanto para promover un buen desempeño en los equipos, los supervisores deben participar activamente en la gestión de las relaciones interpersonales y el fomento de la confianza en el grupo.

A continuación se presenta el modelo conceptual desarrollado por los autores en el paper

Figura 11. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.14 Paper: Knowledge, Trust, and Control Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms

Publicación: International studies of management & organization

Autores: Sydow Jörg –Windeler Arnold

Año: 2003

En la investigación realizada por los autores se analiza la forma como la interacción de conocimiento, confianza y control impactan en el desempeño de las redes entre empresas. Los autores definen los conceptos de la siguiente manera: el conocimiento cuando los agentes conocen las reglas y entienden conceptos de sus actividades del día a día, la confianza es la fiabilidad de una persona o sistema a un conjunto de resultados y el control implica influir en las acciones.

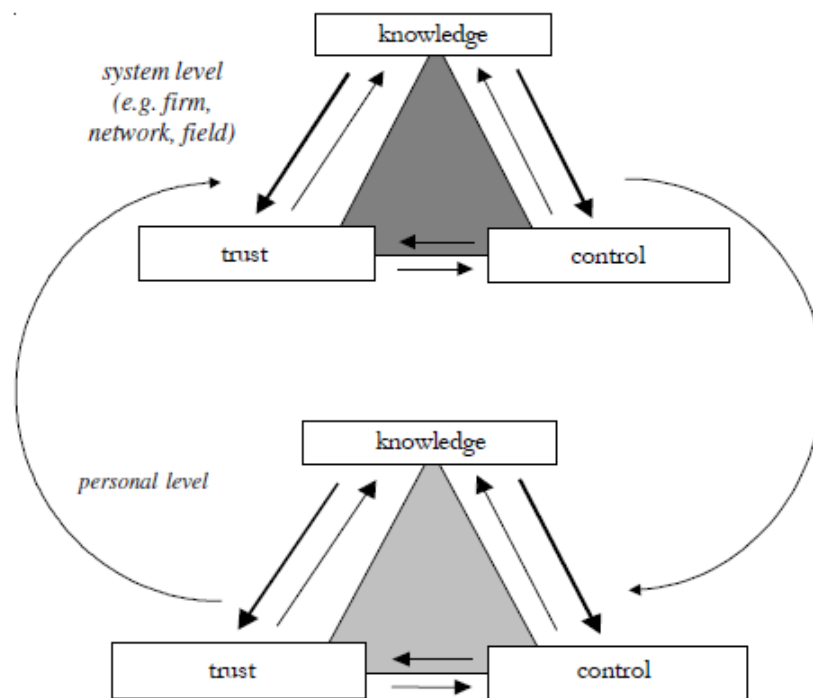
Para los autores el proceso de la constitución de confianza no es todavía muy entendible debido a que las redes sociales de las empresas están constituidas por interacciones entre

actores individuales y colectivos. Por tal razón proponen un modelo en el cual la interacción de las variables mencionadas anteriormente se relacionan en dos niveles, el primero de ellos es el nivel sistémico en donde la interacción entre el conocimiento, control y confianza es el medio y resultado de las relaciones de los agentes; el segundo nivel es el personal, donde la confianza personal se relaciona con la posición social del agente. Por tal razón existe una interdependencia entre los dos niveles, lo que genera una solidez en la red entre empresas.

Para concluir, los autores encontraron que el conocimiento y el control son medios para fomentar la confianza en redes entre empresas, sin embargo para promover la confianza se necesita un proceso de constitución de varios niveles, donde los agentes interrelacionan el conocimiento, la confianza y el control a través de sus actividades de día a día.

A continuación se presenta el modelo utilizado por los autores en el paper.

Figura 12. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.15 Paper: Learning Orientation and Trust in Small and Medium Enterprise (sme) Export Competitive Advantage

Autor: Md Daud Ismail

Publicación: Asian Academy of Management Journal

Año: 2013

En la investigación realizada por el autor se estudia el papel de la confianza en las relaciones internacionales principalmente para las empresas pequeñas exportadoras de bienes que cuentan con un capital limitado por tanto, una relación de confianza con el importador les permite aprovechar las capacidades de su contraparte para adquirir conocimiento del mercado y una ventaja comparativa en las exportaciones. El autor desarrolla su trabajo con la idea de que el desarrollo y mantenimiento de una relación de confianza con los importadores es esencial para llevar a cabo con éxito las exportaciones.

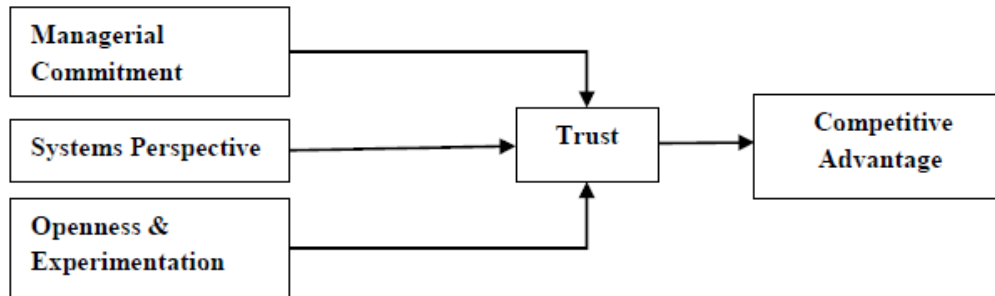
Las relaciones de confianza para las PYMES en los mercados extranjeros pueden representar una ventaja competitiva en las exportaciones porque existe un intercambio honesto de información, se reducen los costos de transacción, se reducen los costos de comercialización porque un importador de confianza está dispuesto a emprender juntos la promoción de productos y por lo tanto resulta en una mayor calidad del servicio percibida por los clientes, por estos argumentos el autor propone una relación positiva entre confianza y ventaja competitiva en exportaciones de las empresas.

El autor propone un modelo con el fin de estudiar el efecto positivo de la confianza en la ventaja comparativa para las exportaciones, la confianza se ve influenciada por tres factores: *el compromiso de la gestión* que se refiere a los valores fundamentales de una organización hacia el aprendizaje, *perspectiva de los sistemas* que implica la formación de una identidad compartida por los miembros de la organización, finalmente *la apertura y experimentación* para garantizar un clima de apertura a nuevas ideas. Los factores mencionados anteriormente tienen una orientación hacia al aprendizaje que se relacionan positivamente con la confianza entre los exportadores e importadores lo que genera una ventaja comparativa.

Para concluir, en este artículo se encontró que el compromiso de la dirección con el aprendizaje es fundamental para el desarrollo de la confianza en las relaciones interorganizacionales. Además, se sugiere que forjar una relación de confianza entre los importadores y las PYMES generan recursos basados en el conocimiento y disminuye las intenciones de oportunismo. Por tanto, las relaciones asentadas en la confianza deben ser vistas como un plan estratégico en la toma de decisiones relacionado en el contexto internacional de la empresa.

A continuación se presenta el modelo desarrollado por el autor en el paper

Figura 13. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.16 Paper: Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels

Autores: Evren Güçer and Şerif Ahmet Demirdağ

Publicación: Business Management Dynamics

Año: 2014

El propósito de esta investigación por parte de los autores es determinar en la industria del turismo el nivel de la percepción de la confianza en las organizaciones y la satisfacción laboral del personal, dado que para los autores los empleados pueden ser más eficientes en empresas donde tengan un mayor nivel de confianza y satisfacción laboral. Por tanto, se alcanzaría un éxito empresarial, dado que éste depende de factores psicológicos como la confianza, la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la motivación que conforman el comportamiento organizacional.

Los autores proponen un modelo que se basa principalmente en la relación entre la confianza en la organización y la satisfacción en el trabajo, dado que en las empresas hoteleras que por lo general prestan servicios, tienen muy presente la confianza entre empleados, gerente y la organización misma para sobrevivir al mercado. Por tanto, el modelo que se estudia en esta investigación se basa en la interconexión de la confianza de los empleados a su supervisor, colegas y la organización misma, con su satisfacción laboral. Con el fin de estudiar que a mayores niveles de confianza mejora la satisfacción de los empleados y por ende la empresa obtendría un mejor desempeño.

Los hallazgos obtenidos por los autores con esta investigación permitió determinar que existe una correlación positiva entre la confianza organizacional y la satisfacción en el trabajo, sin embargo un aspecto fundamental que dejó el análisis de los datos para los autores fue que el aumento de la percepción de los empleados hacia sus compañeros y administradores, permite aumentar en mayor proporción la satisfacción laboral que cuando se analizó el aumento de la percepción de los empleados a la organización misma.

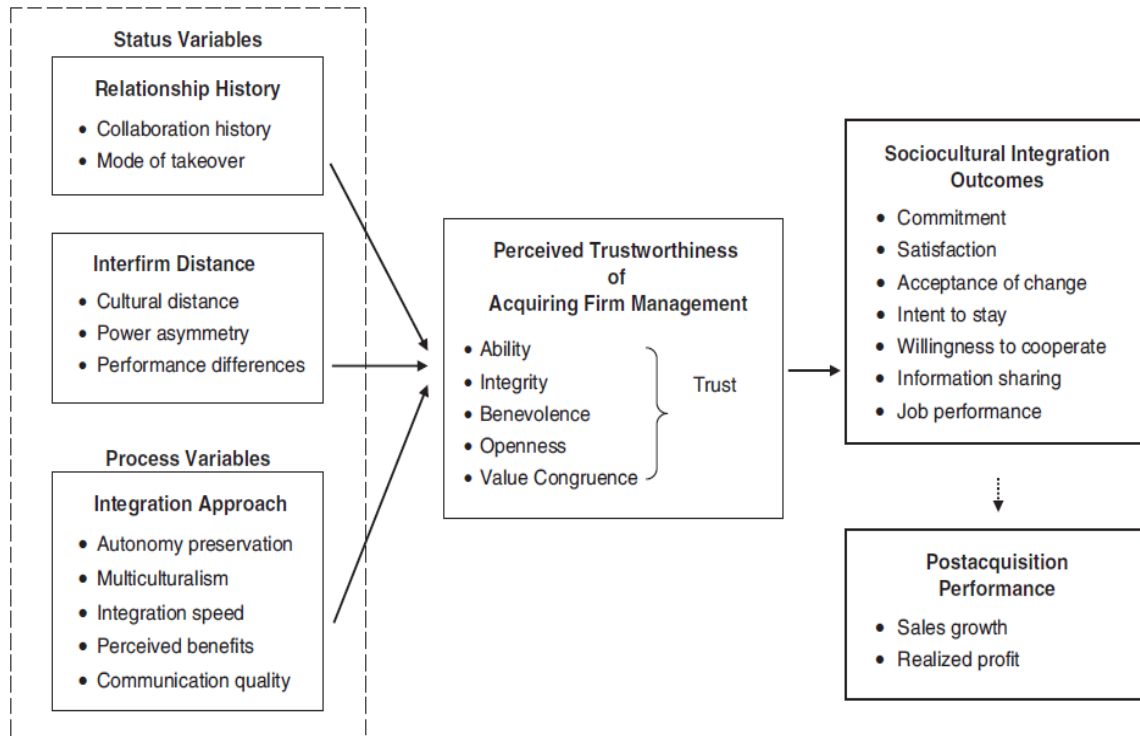
entre empresas y desarrollo de unificación con éxito que permitirá a las compañías trabajar juntas de manera efectiva.

Los autores elaboran un modelo para explicar el desarrollo de la confianza para las empresas basados en que las fusiones y adquisiciones pueden crear desconfianza porque existe incertidumbre y las personas se sienten vulnerables con esta situación, por tanto examinan que las siguientes influyen en la formación de la confianza percibida por las empresas: *historias de las relaciones* en concreto la historia de la colaboración entre las empresas y el método de adquisición, *distancia entre empresas* en cuanto a los aspectos culturales, por último el *enfoque de integración* de la empresa adquiriente. Estas variables en conjunto afectan el objetivo de alcanzar la confianza entre las empresas que forman fusiones.

En conclusión los autores encontraron que para generar confianza entre empresas que participan en fusiones o adquisiciones y contribuir al éxito de la integración los ejecutivos de la empresa compradora pueden tomar medidas para construir confianza, entre las que se encuentran evitar imponer la cultura de la empresa propia en la objetivo, mejorar la calidad de la comunicación y ofrecer incentivos adecuados son factores que generan dinámicas positivas de confianza y contribuyen a mejores resultados de integración sociocultural.

A continuación se muestra el modelo propuesto por los autores de los antecedentes y consecuencias de la confianza en las adquisiciones de empresas

Figura 15. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.18 Paper: Trust and Team Performance: Assessing the Moderating Role of Risk in Global Outsourcing Teams

Autor: Alaka N. Rao

Publicación: International Management Review

Año: 2015

El estudio principal del autor en este paper es examinar la relación de la confianza y el riesgo en el desempeño de los equipos globales de externalización. El autor parte de hallazgos previos de otras investigaciones donde el impacto de la confianza en el rendimiento tiene un efecto ambiguo, pues en algunos casos se ha encontrado una relación positiva en estas dos variables pero en otros la confianza puede ser perjudicial para el rendimiento de los equipos y alianzas. Por tanto, el investigador de este paper utiliza el riesgo del proyecto, complejidad técnica y dinamismo del proyecto para moderar la relación entre confianza y rendimiento.

La relación entre confianza y rendimiento de los equipos puede ser positiva debido a que la confianza facilita la coordinación mediante la reducción de costos de transacción, de necesidad de control y del comportamiento oportunista. Por lo tanto, la confianza se ha demostrado empíricamente que mejora la comunicación efectiva entre socios, cumplimiento de objetivos, calidad, puntualidad y flexibilidad. Sin embargo, se han encontrado efectos negativos en donde el exceso de confianza en la información proporcionada por otro puede

restringir procedimientos de vigilancia y no garantizar una mejoría en el rendimiento de los grupos. Dada a la ambigüedad que existe entre la relación de confianza y rendimiento de los equipos globales de externalización el autor propone que el riesgo y la incertidumbre en el entorno de trabajo es fundamental para aclarar la relación entre la confianza y el rendimiento, porque en los grupos existe la posibilidad de salida, traición, deserción del socio; por lo que solo en situaciones de riesgo e incertidumbre existe la posibilidad de que los socios demuestren su confiabilidad para tener un mejor rendimiento de equipo.

En conclusión, la investigación del autor demostró que la confianza tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de los equipos globales, además de que la confianza se relaciona positivamente con el rendimiento cuando el proyecto era muy arriesgado. Por tanto, como se pudo encontrar en esta investigación el riesgo es necesario para que la confianza influya en el rendimiento del equipo, pues la confianza no sería necesaria en situaciones donde las acciones puedan llevarse con toda seguridad y sin riesgo.

3.1.19 Paper: Development of Trust: A Study of Interfirm Relationships in Vietnam

Autores: Thang V. Nguyen- Marc Weinstein- Alan D. Meyer

Publicación: Asia Pacific Journal of Management

Año: 2005

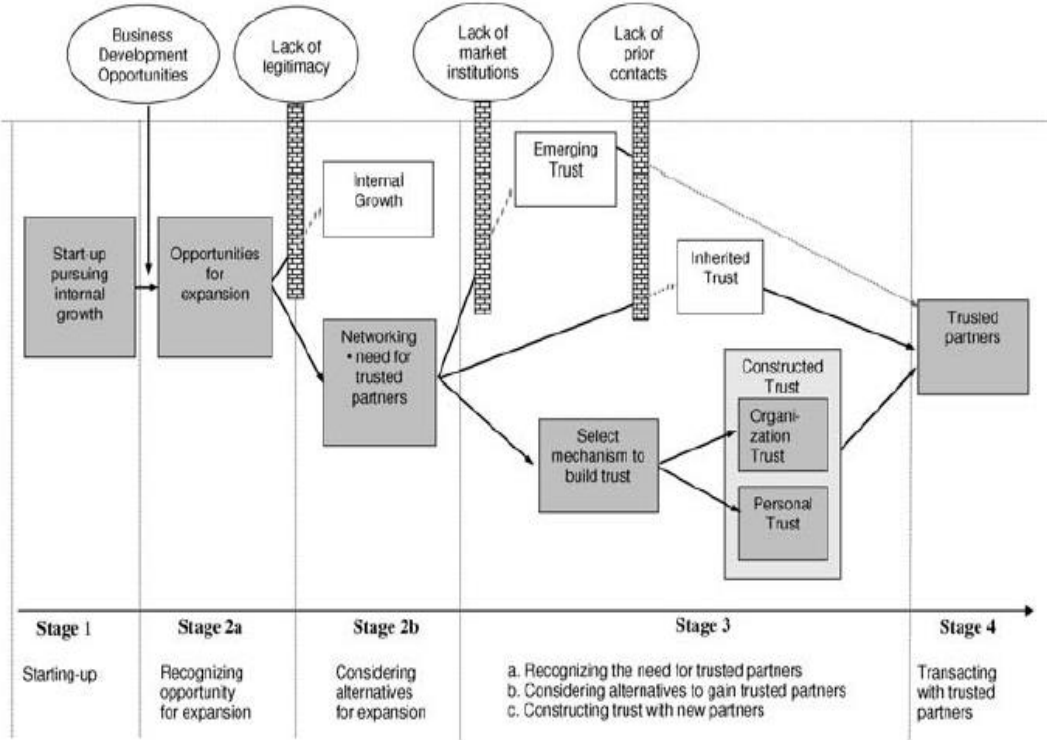
La investigación realizada por los autores se basa en estudiar las relaciones de confianza entre empresas de economías de transición como Vietnam comparado con sus homologas en países desarrollados. En este paper los autores parten de que las pequeñas empresas operan desde una posición que se caracteriza por la escasez de recursos lo que implica grado de complejidad para forjar relaciones con otras empresas. Además afirman que el desarrollo de relaciones entre empresas es de gran interés en economías de transición, porque no se ha desarrollado una clara legitimidad del sector privado por tanto el mercado está caracterizado por ausencia de instituciones de apoyo y los gerentes de proyectos empresariales buscan desarrollar relaciones de confianza con sus socios para obtener mejores resultados.

Los autores proponen que para desarrollar confianza en las relaciones entre empresas se debe presentar interacción en los negocios, con las personas y canales de terceros. Por tanto, proponen un modelo donde el desarrollo económico genera oportunidades para la expansión de nuevas empresas, pero al perseguir estas oportunidades las empresas se encuentran con barreras que impiden el crecimiento interno e impiden el uso de la confianza heredada de relaciones de negocios anteriores, por lo que encuentran que la confianza es una construcción dinámica y no depende únicamente de condiciones previas.

En conclusión los autores por medio de su investigación pudieron encontrar que la falta de infraestructura y legitimidad obliga a las empresas a crear relaciones de confianza, debido a que la confianza facilita la asignación de recursos y puede ser vista como un desarrollo previo a los mercados internacionales. Además sugieren que los gerentes pueden construir la confianza a través de interacciones personales y la inclusión de terceros a los grupos de trabajo, permitiendo la interdependencia entre socios que facilita las transacciones entre empresas.

A continuación se anexa el modelo generalizado propuesto por los autores

Figura 16. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.20 Paper: Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion

Autores: Michael D. Baer - Rashpal – Dhensa - Kahlon - Jason A. Colquitt – Jessica Rodell – Ryan Outlaw-David M. Long

Publicación: Academy of Management Journal
Año: 2015

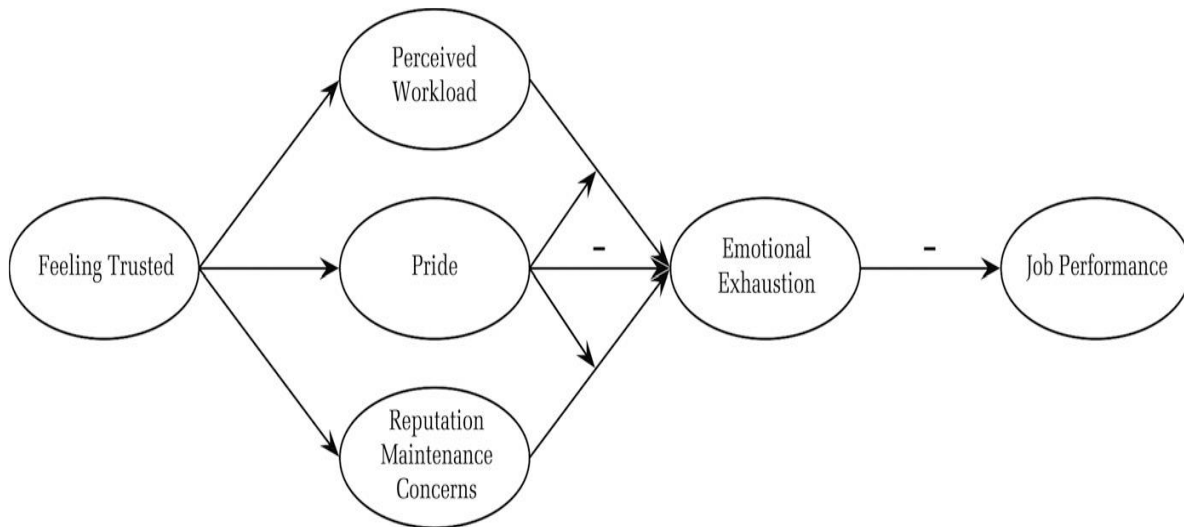
En esta investigación realizada por los autores se debate principalmente la percepción positiva de la confianza en los rendimientos de los empleados, pues si bien reconocen la visión intuitiva de que la confianza entre empleados y supervisores puede mejorar la satisfacción de los trabajadores, aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores lo que mejoraría los rendimientos en el trabajo; afirman que es una percepción incompleta pues para los autores la confianza puede generar impactos negativos como causar estrés en los empleados debido a que aumenta la carga de trabajo percibida y los trabajadores se esfuerzan más por mantener la reputación conseguida, lo que puede generar un agotamiento emocional y disminuir el rendimiento laboral de las personas.

Para estudiar los efectos de la confianza en el rendimiento laboral, los autores probaron un modelo con una muestra de conductores de autobuses de la ciudad de Londres. El modelo propuesto por los autores se basa en que la existencia de confianza de los supervisores en sus empleados ocasiona que para los trabajadores aumente la carga percibida de trabajo, orgullo de los empleados y una reputación que requiere un esfuerzo de mantener, el impacto de estas variables puede generar una experiencia de estrés y agotamiento emocional en los trabajadores que repercute de manera negativa en el rendimiento laboral.

En conclusión, los autores encontraron en sus resultados que solo la carga de trabajo percibida y mantener una reputación pueden representar un obstáculo para el desempeño laboral mediante el aumento de síntomas de agotamiento emocional debido a que los administradores pueden designar muchas responsabilidades a sus empleados de confianza. Por tanto, los autores sugieren que la confianza entre empleados y administradores es un arma de doble filo y debe administrarse de una manera adecuada para generar los impactos positivos que predicen otros modelos.

A continuación se presenta el modelo desarrollado por los autores en este paper

Figura 17. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.21 Paper: Sales Person Empathy, Ethical Behaviors, And Sales Performance: The Moderating Role of Trust in One's Manager

Autores: Raj Agnihotri - Michael T. Krush

Publicación: Journal of Personal Selling & Sales Management

Año: 2015

La investigación de los autores se basa en la interacción de las ventas y la ética, debido a que basados en la literatura acerca de este tema han encontrado que los comportamientos éticos de los vendedores se basan en un proceso racional donde las emociones juegan un rol fundamental. Una de las emociones principales que permite entender el contexto de las relaciones comerciales en los vendedores es la empatía, pues representa un nivel de preocupación e interés para el cliente y por lo tanto es un área relevante dentro de la interacción entre ética y ventas, pues la empatía facilita la toma de decisiones éticas. Por otra parte, la investigación de los autores en la ética de los vendedores se basa en que la confianza juega un papel importante en los comportamientos que afectan al vendedor, debido a que el grado en que los empleados confían en sus supervisores permite un comportamiento cooperativo, reduce los conflictos y disminuye los costos de transacción. Por tanto, debido a la importancia de la confianza entre el vendedor y su supervisor, se realiza la investigación de los autores, con el fin de establecer si esta variable afecta el comportamiento de las ventas en una empresa.

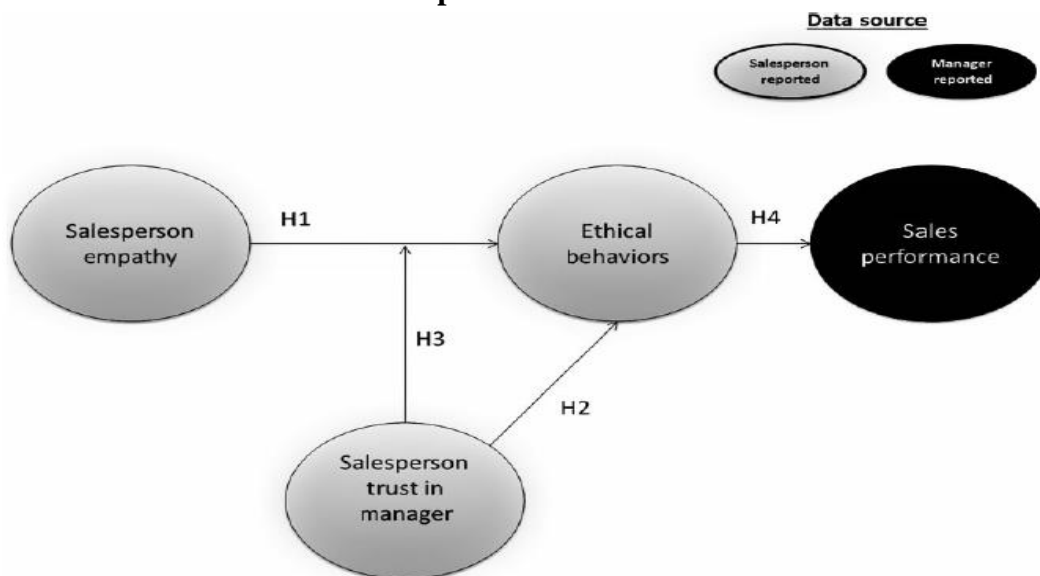
Para analizar la importancia de la confianza entre el vendedor y su supervisor, los autores establecen un modelo donde la empatía de los vendedores y la confianza en los supervisores, impacta en el comportamiento ético que permite aumentar los resultados de las ventas. Los autores eligen estas variables dado que un mayor nivel de empatía entre los vendedores les permitirá entender mejor a los demás afectando su comportamiento ético, además postulan

que la confianza en los supervisores también influye en los comportamientos éticos, debido a que si los vendedores perciben a sus gerentes o supervisores como líderes dignos de confianza tendrán mayor sentido de responsabilidad y el deber de mantener esa relación. Los autores también proponen una interacción entre confianza y empatía porque un vendedor sentirá una responsabilidad hacia el bienestar moral mientras trabaja con un supervisor de confianza y a su vez el vendedor sentirá mayor preocupación por los clientes; esta integración permite aumentar el comportamiento ético de los vendedores. Por último, los autores proponen que la ética se relaciona con el rendimiento de las ventas debido al interés en las empresas de desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas entre clientes y vendedores.

Para concluir, los resultados de la investigación arrojaron un efecto positivo de la empatía en el comportamiento ético de los vendedores, además encontraron un efecto moderador de la confianza entre la empatía y los comportamientos éticos, estos resultados reconocen la importancia de los gerentes de ventas para ayudar a inducir comportamientos dentro de la fuerza de ventas, por tanto, la confianza en los gerentes y supervisores es importante para mejorar el nivel de ventas. Esta investigación también sugiere que las relaciones interpersonales entre los gerentes y vendedores tiene un impacto positivo para los resultados de las empresas, por tanto las directivas organizacionales deben realizar procesos de formación para fomentar la generación de confianza entre el gerente y el personal de ventas con el objetivo de incrementar los resultados que pueda obtener la compañía.

A continuación se presenta el modelo desarrollado por los autores en su investigación:

Figura 18. Modelo Utilizado en el Paper



3.1.22 Paper: Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations

Autor: Ralf Muller - Rodney Turner - Erling S. Andersen - Jingting Shao - Oyvind Kvalnes
Publicación: Project Management Journal
Año: 2014

El objetivo de este paper es investigar la influencia de las estructuras gubernamentales sobre las organizaciones temporales, por medio de las cuestiones éticas que existen para los directivos de estas últimas, así como también la forma en la cual estos responden a estas cuestiones y la forma en que influye en la confianza entre las partes interesadas. Basándose en una encuesta realizada por medio de la web mundial, en donde investigaciones anteriores confirmaron que los administradores de proyectos se encuentran con diferentes aspectos como la transparencia, la optimización y los problemas de relación e identificó cuatro tipos de problemas adicionales referentes a la cuestión ética.

Dentro del estudio se plantearon tres preguntas de búsqueda, para las cuales se tenían unas preposiciones con las cuales se buscaba llegar a la solución de estas. La primera pregunta (Q1) fue ¿Cuáles son los problemas éticos que los gerentes de las organizaciones temporales están experimentando en su trabajo? con las siguientes proposiciones: (P1) Las tres categorías de cuestiones éticas (problemas de transparencia, optimización y la relación) son experimentados por la población en general de gestores de proyectos y (P2) los administradores de proyectos experimentan problemas éticos adicionales.

La segunda pregunta (Q2) fue ¿De qué manera las diferentes estructuras de gobierno influyen en el comportamiento de los gestores de proyectos la hora de responder a las cuestiones éticas? con la siguiente proposición: (P3) las conductas adoptadas por los directores de proyectos para responder a las cuestiones éticas se diferencian por el tipo de estructura de gobierno, tales como el paradigma de gobierno.

Por último, la tercera interrogante (Q3) fue ¿En qué medida las estructuras de gobierno influyen en el nivel de confianza dentro y entre del equipo del proyecto y las otras partes interesadas? con las siguientes proposiciones: (P4) el nivel de confianza entre el director del proyecto y la estructura de gobierno influye en los comportamientos adoptados por los directores de proyectos para responder a las cuestiones éticas, asimismo se tenía que, (P5) el nivel de confianza entre el director del proyecto y la estructura del gobierno se diferencia por el tipo de estructura de gobierno, tales como el paradigma de gobierno, y por último, se tenía que (P6) el nivel de confianza de la gente en los proyectos (especialmente entre el director del proyecto, el equipo de proyecto y las partes interesadas externas) se ve influenciada por el nivel de confianza entre el director del proyecto y la estructura de gobierno y así se diferencia por el tipo de estructura de gobierno , tales como el paradigma de la gobernanza .

El objetivo de este estudio fue obtener la verificación cuantitativa de los resultados cualitativos obtenidos en la primera etapa del estudio (Müller et al., 2013) y para ampliar aún

más las proposiciones de ese estudio, para lo cual se obtuvo como resultado se obtuvo un análisis para cada una de las preguntas que fueron planteadas al inicio del modelo.

Como resultado se obtuvo que la proposición P1 fuese apoyada fuertemente, mientras que la Proposición P2 fuese apoyada débilmente. Los administradores de proyectos experimentan los tres problemas éticos identificados en el estudio anterior: transparencia, optimización, y los problemas de relación, y además, se identificaron cuatro temas adicionales: Problemas de alimentación y políticas, acciones ilegales, conflictos de roles y la estructura de gobierno de bajo rendimiento. Los cuatro temas adicionales no fueron identificados por muchas personas, pero quisieran cambiarlos si se les fuesen ofrecidos como opciones.

Por otro lado, los problemas encontrados con mayor frecuencia fueron los temas de transparencia seguido de los aspectos de optimización. Se obtuvo como conclusión que la frecuencia de los problemas difiere según el paradigma de la gobernanza y que las organizaciones que utilizan el control de la conducta son más propensas a experimentar problemas de transparencia. Asimismo, cuando el trabajo de la gente está más estrechamente controlado, estos están más a gusto con presentar informes sobre su progreso. Por último, se halló que las empresas con una orientación accionistas tienen más probabilidades de encontrarse con problemas de relación. Cuando las relaciones dentro de la organización son importantes, pueden ser más frecuentemente comprometidas. También se logró investigar la cantidad de confianza del sistema de gobierno en el director del proyecto y apareció que no era dependiente del paradigma de gobierno, por lo cual y para que no apoyaban parte de la P5.

Proposición P3 fue apoyada. La gente del paradigma del artista versátil busca menos ayuda que las demás personas, mientras que las personas desde el paradigma Conformista buscaron ayuda más a menudo que la mayoría de las personas. El paradigma con el más alto nivel de control tiene la gente menos dispuesta a abordar los problemas propios y las personas con controles más débiles son los más dispuestos a abordar los problemas por sí mismos. Esto confirma los resultados de Schaubroeck et al. (2012), donde se decía que la cultura que generan altos directivos en una organización influye en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. Los supervisores eran la fuente preferida de ayuda en todos los paradigmas, excepto en el del artista versátil, donde el Comité Directivo era la fuente preferida. Asimismo, los comportamientos también difieren según el nivel de autoridad, el tipo de problema ético, tipo de proyecto, el tamaño del proyecto y la geografía.

Los datos analizados para la segunda pregunta (Q2), muestran que el comportamiento de los jefes de proyecto difiere por el nivel de confianza otorgado por la estructura de gobierno. Los administradores de proyectos con niveles más altos de confianza buscaron menos ayuda que sus colegas menos confiables para decidir sobre cuestiones éticas y poner en práctica sus decisiones, esto apoyó la proposición P4. Por otro lado, Q2 sugiere que los comportamientos

adoptados por los directores de proyectos difieren por el paradigma de gobierno, pero los datos recogidos en el marco de Q1, sugiere que no hubo diferencias en el nivel de confianza entre la estructura de gobierno y el jefe de proyecto por el paradigma de la gobernanza, por lo tanto, P5 no fue apoyada.

Por último, P6 fue parcialmente apoyada, puesto que la respuesta a Q3 fue que el paradigma del gobierno con una orientación de los accionistas, los directores de proyectos confían más en los usuarios finales, debido a que estos proporcionan los rendimientos para los accionistas. Por otro lado, en el paradigma de gobierno con una orientación hacia las partes interesadas, mostró que los gestores de proyectos confían más en los patrocinadores, ya que estos son el contacto con otras partes interesadas. Los niveles de confianza varían según el paradigma de la gobernanza y los gerentes de proyecto tienen una mayor confianza en el equipo del proyecto y el equipo en el gestor de proyecto bajo paradigmas con una orientación de las partes interesadas.

Se determinó que los niveles más altos de la orientación de las partes interesadas en la estructura de gobierno se asocian con mayores niveles de confianza entre los directivos y los equipos de proyecto. También se encontró que la confianza entre el director del proyecto y el equipo del proyecto se correlaciona con la cantidad concedida de la autoridad al director del proyecto para tomar decisiones. Esto indica que la confianza es reflexiva y que la confianza otorgada por el sistema se refleja en la confianza entre los actores, apoyando parcialmente P4. Por último, se tiene como conclusión que para aumentar la confianza, la estructura de gobierno debería hacer hincapié en una orientación de los interesados y confiar en el director del proyecto para abordar las cuestiones éticas adecuadamente.

3.1.23 Paper: Leadership Behaviors and Trust in Leaders: Evidence from the U.S. Federal Government

Autor: Hugo Asencio - Edin Mujkic

Publicación: PAQ, Vol. 40 No. 1

Año: 2016

La confianza interpersonal es fundamental para asegurar efectividad dentro de las organizaciones (Cook y Wall, 1980). Aunque algunos expertos disputan acerca de cuál confianza en los líderes afecta al rendimiento de los empleados (Bachmann y Akbar, de 2006), se puede decir que la confianza en los líderes es un factor esencial que motiva a los empleados a pasar más tiempo en las tareas requeridas y a realizarlas por encima de los estándares (Knovsky Pugh, 1994; Von Krogh, Ichizo, y Nonaka, 2000).

Por otro lado, también se tiene la teoría de que los empleados que no confían en sus líderes, van a pasar más tiempo realizando su trabajo como causa de "cubrirle la espalda" a este, lo que a su vez puede afectar a su rendimiento (Mayer y Gavin, 2005). De hecho, la evidencia

empírica existente sugiere que hay una relación positiva entre la confianza de los empleados en los líderes y la motivación y el rendimiento de estos (Dirks y Ferrin, 2002; y Konovsky Pugh, 1994; Gillespie y Mann, 2004).

Este paper pretende analizar la efectividad de los diferentes comportamientos de los líderes al crear relaciones interpersonales con sus empleados en las organizaciones públicas del gobierno federal de los Estados Unidos de América. Este estudio utiliza datos de la encuesta Punto de Vista 2010 Empleados Federales llevada a cabo por la Oficina de Administración de Personal EE.UU. al responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre las percepciones de los empleados de las transacciones y transformacional comportamientos de liderazgo y percepciones de los empleados de confianza en los líderes dentro de las organizaciones públicas?

A continuación, se describen los dos tipos de liderazgo de los cuales se habla a lo largo del paper, para que de esta manera queden claras las diferencias que existen y puedan analizarse de una mejor manera los resultados y las conclusiones del estudio.

Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional puede ser descrito como "mantener el barco a flote". Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

Liderazgo transformacional

Un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Como resultado, después de realizar la regresión entre las dos percepciones mencionadas en el primer párrafo, se obtuvo que existe una relación positiva entre estas dos variables, es decir, que los comportamientos transaccionales y transformacionales sí influyen en la confianza de los empleados en sus líderes. Por otro lado, también se encontró que los

comportamientos de liderazgo transformacional ayudan a construir mayores niveles de confianza interpersonal.

Por lo tanto, dadas las diferencias fundamentales entre las organizaciones públicas y privadas, este estudio sugiere que los líderes del sector público deben hacer hincapié en los comportamientos de liderazgo transformacional para construir mayores niveles de confianza interpersonal dentro de sus organizaciones. De esta manera, se mantienen motivados a los empleados y se logra aumentar el rendimiento de la organización. Asimismo, las organizaciones públicas —en particular las que son gestionadas por líderes transaccionales— deben realizar un mayor trabajo en la mejora de las competencias de liderazgo transformacional de sus ejecutivos, gerentes y supervisores.

3.1.24 Paper: Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability

Autor: Hassan Danaee Fard & Ali Asghar Anvary Rostamy

Publicación: Springer Science + Business Media, LLC

Año: 2007

La confianza del público es importante para los funcionarios públicos, ya que es vital para apoyar el desarrollo y la implementación de las diferentes políticas públicas y, posteriormente, para el cumplimiento efectivo y cooperativo. Los funcionarios públicos que tiene alto nivel de confianza por parte de los ciudadanos, son capaces de hacer un uso flexible de sus habilidades, así como su discreción y autonomía, para mejorar su eficiencia, capacidad de respuesta, y la eficacia (Gordon 2000).

La vinculación entre los funcionarios públicos y ciudadanos conduce al éxito y el avance de los asuntos públicos, mientras que, la separación entre ellos se traduce en disminución de los gerentes públicos (Ibne Abu Talib 1996, P.531). Por lo tanto, la confianza del público ha sido un gran problema en la administración pública y ciencias políticas, y en diferentes estudios (Denhard 2002; Herzlinger 1996; Citrin y Verde 1996; Putnam 1995; Kim 2005; Miller y Listhaug 1990; Thomas 1998) se han centrado en la confianza pública como uno de los temas más importantes para el gobierno.

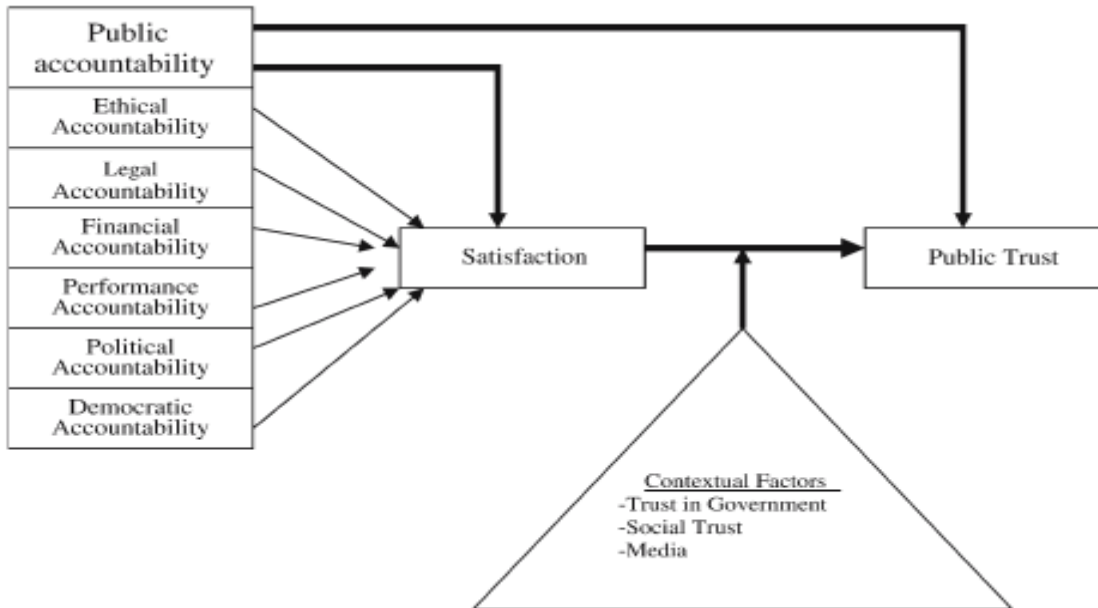
Este estudio tiene como objetivo explicar el papel de la responsabilidad pública en la promoción de la confianza del público en las organizaciones públicas, de esta manera, lo que se busca es diseñar un modelo de gestión pública para atraer la confianza del público hacia las organizaciones públicas. Para lograr analizar lo que se quería se realizó el desarrolló un modelo conceptual, donde las principales preguntas fueron las siguientes

- ¿Qué factores afectan significativamente la confianza de los ciudadanos en las organizaciones públicas?
- ¿Cómo se puede reforzar la confianza de los ciudadanos en las organizaciones públicas?
- ¿Cuáles son los elementos reales de la confianza del público en las organizaciones públicas?
- ¿Cómo afecta y la rendición de cuentas pública la confianza del público?
- ¿De qué manera y la responsabilidad pública se refieren a la satisfacción de los ciudadanos?
- ¿Cuál es la relación entre la satisfacción de los ciudadanos y la confianza pública?
- ¿Cómo y confianza en el gobierno, la confianza social, y los medios de comunicación afecta a la confianza del público?

Esta investigación buscó explicar la relación entre la "responsabilidad" (como una variable independiente, "la satisfacción de los ciudadanos" (como una variable interviniente), y "la confianza del público" (como una variable dependiente). Por otra parte, se analizaron los efectos de tres variables moderadas: "confianza en el gobierno", "confianza social" y "medios de comunicación" dentro de la relación entre la satisfacción de los ciudadanos y la confianza pública (Gráfico 1).

De acuerdo con la literatura utilizada en este estudio, varios factores afectan la confianza del público. A su vez, también indican que uno de los factores más importantes de crear desconfianza es "la falta de rendición de cuentas", pero cabe resaltar que han sido muy pocos de estos estudios anteriores los que presentado un modelo de confianza pública para las organizaciones públicas.

Figura 19. Modelo Utilizado en el Paper



Este modelo fue probado empíricamente en el país de Irán y como resultado se obtuvo que la responsabilidad pública sí influye en la confianza del público por medio de la mejora de la satisfacción de los ciudadanos. Asimismo, también se observó que entre los diferentes ámbitos: legales, éticos, financieros, funcionales, y la responsabilidad política), este último es el que mayor afecta a la confianza del público a través de influir en la satisfacción de los ciudadanos. Por último, este estudio confirma que los cambios en la confianza social, la confianza de los ciudadanos en el gobierno y los medios de comunicación puede ser tomado como un buen moderador de confianza en para las organizaciones públicas cuando deseen medir cuál es el nivel de confianza que se tiene de ellos dentro de la población.

3.1.25 Paper: The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations

Autor: Ralf Muller - Rodney Turner - Erling S. Andersen - Jingting Shao - Oyvind Kvalnes - Shankar Sankaran - J. Rodney Turner - Christopher Biesenthal - Derek Walker - Siegfried Gudergan

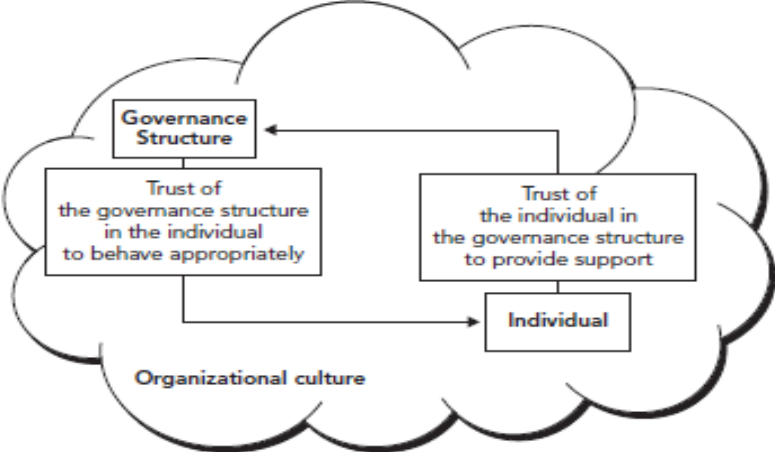
Publicación: Project Management Journal

Año: 2013

Este estudio investiga la variedad de decisiones éticas de los directores de proyectos y su impacto en las estructuras de gestión y de gobierno de proyectos corporativos. De esta manera, se exploran los papeles de la confianza personal y la confianza del sistema como un mecanismo para orientar la toma de decisiones éticas en diferentes ámbitos de gobierno. Se toman como base nueve estudios de casos cualitativos realizados en Europa, Asia y Australia,

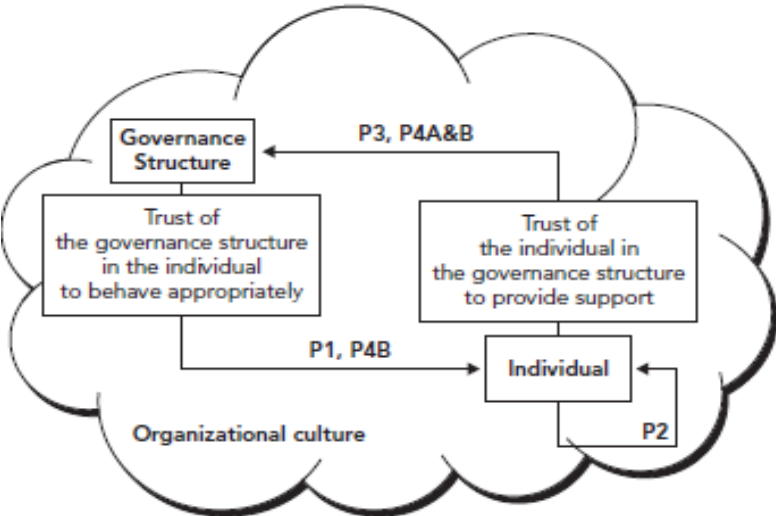
los cuales muestran que la toma de decisiones éticas es contingente en la confianza, que a su vez está condicionada al cumplimiento de las expectativas personales dentro de una estructura de gobierno dado.

Figura 20. Marco Conceptual Utilizado en el Paper



En la Figura 1 se muestra el marco conceptual del paper, dentro del cual se tienen tres preguntas de investigación: la pregunta 1: ¿Cuáles son los dilemas éticos que los proyectos están experimentando hoy en día?; la pregunta 2: ¿Cuáles son las implicaciones éticas de las diferentes estructuras de gestión de proyectos? Respondiendo a las dos primeras preguntas, se llega inevitablemente a la cuestión de qué hacer con el nuevo punto de vista hallado, por lo cual, la tercera pregunta es: ¿Cómo pueden ser utilizadas las estructuras de gobierno de proyectos para construir confianza entre la estructura de gobierno y los directores de proyectos?

Figura 21. Proposiciones del Modelo del Paper



En la Figura 2, se muestran las diferentes proposiciones del estudio dentro de las cuales están: proposición 1: con el fin de ser capaz de delegar la toma de mano o el revestimiento de las situaciones difíciles, la estructura de gobierno tiene que confiar en el personal, su benevolencia e integridad de tomar decisiones apropiadas; La proposición 2: Con el fin de actuar de manera adecuada en cara a situaciones difíciles, los jefes de proyecto deben reconocer la situación difícil, evaluarla, decidir la acción apropiada y tener la capacidad, la integridad y la benevolencia de tomar las medidas apropiadas.

Por último, la proposición 3: Si los miembros del personal sienten que no pueden actuar por sí mismos, necesitan tener confianza en la capacidad, integridad y la benevolencia de la estructura de gobierno para devolverles la responsabilidad del problema.

Los resultados de los nueve estudios de casos y las 28 publicaciones mostraron que la integración de los proveedores, los miembros del equipo del proyecto y otras partes interesadas (incluidos los nacionales locales) puede conducir a problemas en cuanto a las relaciones entre los socios de negocios que se perciben como demasiado cercanos por quienes rigen la organización o en cuanto a cuestiones de unos tiempos adecuados para escaladas y niveles de divulgación. Esto puede entonces conducir a problemas éticos en las decisiones que se tienen que hacer en términos de información, las relaciones interpersonales y los valores de las organizaciones que participan en el proyecto.

Al abordar los dilemas éticos, la gestión de proyectos puede utilizar los recursos de la ética normativa, que contienen herramientas conceptuales para analizar los problemas éticos de una manera sistemática, dando peso a procesar los resultados y el carácter. El aumento de la presión dentro de la gestión de proyectos para hacer frente a los dilemas éticos y justificar las decisiones y prioridades a los distintos grupos de interés sólo incrementará la relevancia de los conceptos e ideas de la ética normativa.

Asimismo, se identificaron tres tipos de problemas: problemas de transparencia, de relación y de optimización, que estaban vinculados a cuatro diferentes tipos de dilemas en la toma de decisiones éticas. Los diferentes dilemas se presentan a continuación: dilemas que vienen relacionados con las decisiones entre opciones igualmente éticas frente a políticas de la organización, estaban ligados de nuevo a todos los tipos de cuestiones éticas y estructuras de gobierno.

Dilemas que implican decisiones entre la corrección ética y la ley, se encuentran principalmente en el contexto del resultado y las estructuras de gobierno orientado por las partes interesadas. Dilemas que implican la elección entre el derecho y la política de la empresa se encuentran en el comportamiento y las organizaciones orientadas a los accionistas. Esto responde a las preguntas de investigación 1 y 2 mencionadas anteriormente.

Como resultado, el estudio ha demostrado que la vulnerabilidad ética en la gestión de proyectos debe abordarse en los tres niveles sugeridos dentro de la ética de comportamiento: Las organizaciones deben ser conscientes de los peligros potenciales de las manzanas podridas, casos malos y los malos barriles. Debido a esto, se dice que el trabajo sistemático y constructivo dentro de las organizaciones puede neutralizar estos desafíos y que la confianza es un mecanismo central de articulación entre la estructura de gobierno y el individuo. De esta manera, se identificaron dos tipos de confianza a priori: (1) la confianza de la estructura de gobierno en las personas que utilizan la estructura de gobierno para la toma de decisiones éticas para decidir por sí mismos dentro de un marco determinado de posibles decisiones (confianza de la gente) y (2) la confianza de la gente en la estructura de gobierno para proporcionar un útil y para ellos aceptable marco conceptual para la toma de decisiones (confianza del sistema). La presencia de ambos parece ser un requisito previo para la interacción entre el individuo y su estructura de gobierno.

Por último, se obtuvo que la continuidad en esta interacción depende de la aceptación continua de la estructura de gobierno desde el lado del usuario, que depende de la utilidad de la estructura de gobierno para una decisión determinada. En el caso de aceptación por parte de la persona, la estructura de gobierno puede continuar siendo el marco para la toma de decisiones éticas en el futuro, en el caso de no aceptación, la estructura de gobierno puede ser eludida en las futuras decisiones de carácter ético, si la estructura de gobierno no ha cambiado.

3.1.26 Paper: Studying Interorganizational Trust in Public Administration: A Conceptual and Analytical Framework for “Administrational Trust”

Autor: Peter Oomsels - Geert Bouckaert

Publicación: Public Performance & Management Review, Vol. 37, No. 4

Año: 2014

¿Qué Es La Confianza?

Según la literatura utilizada en este estudio, se han generado numerosas definiciones de confianza con el paso de los años. Sin embargo, la comunidad de investigación multidisciplinar aún no ha tenido éxito en la formulación de una teoría general de la confianza entre organizaciones (McEvily y Tortoriello, 2011). Lewicki y Brinsfield (2011) observaron que cada disciplina todavía tiende a centrarse en los aspectos de la confianza que sean consistentes con sus propios paradigmas teóricos dominantes. Por otro lado, a pesar de que la confianza es ahora uno de los conceptos utilizados con más frecuencia en las Ciencias Sociales (Das y Teng, 2004), la acumulación individual de la investigaciones sobre la confianza ha dado lugar a una "ciénaga conceptual" (Carnevale y Wechsler, 1992, p. 473), que sigue siendo desalentadora después dos décadas de investigación (Nooteboom, 2006).

En una de las tablas presentadas dentro del estudio, se proporciona una visión general de la amplia gama de las definiciones de confianza. La descripción ilustra la convergencia de las definiciones de confianza con bastante claridad. Nos permite cristalizar nuestro reconocimiento de que la confianza se debe tanto a la cognición y el afecto (McAllister, 1995), que se requiere en situaciones de riesgo o contingentes (Das y Teng, 2001; Luhmann, 1979), se caracteriza por una disposición a ser vulnerables (Currall y el juez, 1995), conduce a las conductas de riesgo (Lewis y Weigert, 1985), y se basa en las expectativas positivas de una contraparte (Mayer, Davis, y Schoorman, 1995).

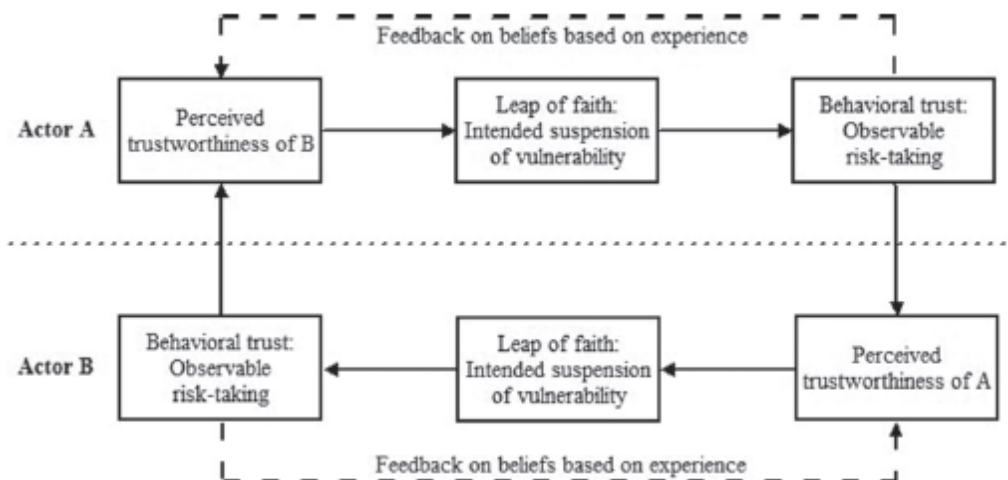
Después de mencionar todos estos diferentes puntos de vista, la definición escogida para el término “confianza” es al siguiente: "la suspensión intencional de la vulnerabilidad por una persona que confía en función de las expectativas positivas de un fiduciario."

Como ya se sabes, la confianza entre organizaciones es un tema crucial, pero poco estudiado dentro de la administración pública. Este estudio identifica los componentes básicos conceptuales necesarios para estudiar la confianza y la desconfianza entre organizaciones como un fenómeno específico. Los autores sostienen que ambos factores, la confianza y la desconfianza, tienen funcionalidades y disfuncionalidades en las diferentes interacciones entre las organizaciones de la administración pública. Asimismo, discute las dimensiones y las fuentes de confianza y desconfianza en tales interacciones.

Por otro lado, este estudio consolida estas discusiones en el concepto de confianza administrativa, "una evaluación subjetiva como causa de trascender los límites respecto a su suspensión intencional de la vulnerabilidad sobre la base de las expectativas de una organización fiduciaria, en particular, las interacciones entre organizaciones de la administración pública."

Los autores construyen y presentan un marco para el análisis de los mecanismos de confianza y la desconfianza administrativa y sostienen que también permite el desarrollo de estrategias de gestión para optimizar la distribución de la confianza - desconfianza entre organizaciones con el fin de facilitar, consolidar y aumentar el rendimiento de la cooperación entre organizaciones de la administración pública.

Figura 22. Modelo Utilizado en el Paper



Debido a que la investigación de la administración pública es poco investigada, este estudio presenta una visión general de gran parte de la literatura sobre la confianza y discute los conceptos centrales para el estudio de la confianza y la desconfianza entre organizaciones en la administración pública, conceptualizando como la “confianza administrativa”. Por otro lado, los autores tienen como premisa que la discusión conceptual que estos plantean puede servir como un indicador en el pantano conceptual de la investigación confianza. Asimismo, argumentan que la confianza y la desconfianza administrativa tienen ciertas funcionalidades y disfuncionalidades, y que cualquier juicio acerca de lo que es "mejor" es una cuestión moral que se debe dejar a los tomadores de decisiones.

De esta manera, como resultado del estudio se deja planteado un marco analítico que permitirá a los investigadores y profesionales lograr estudiar los mecanismos de la confianza y la desconfianza administrativa, empíricamente. De la misma manera, este aporte les ayudará a formular estrategias de optimización para facilitar, solidificar, y mejorar el rendimiento de la cooperación interinstitucional en la administración pública.

Cabe resaltar, que al final de todo el análisis realizado se evaluó la utilidad del marco analítico, basado en sus futuras aplicaciones empíricas, y los autores se encontraron seguros de que su artículo hace una gran contribución a la literatura existente, proporcionando un lienzo para la teoría, la investigación y las estrategias de gestión de la confianza y la desconfianza administrativa. Por lo tanto, brinda un apoyo a los esfuerzos realizados anteriormente por parte de la administración pública para construir la confianza en sí mismos, la cual es necesaria para proporcionar mejores servicios, y en última instancia, para reforzar la confianza que recibe el campo de la sociedad a la que tiene la intención de servir.

3.1.27 Paper: Trust in the Employer

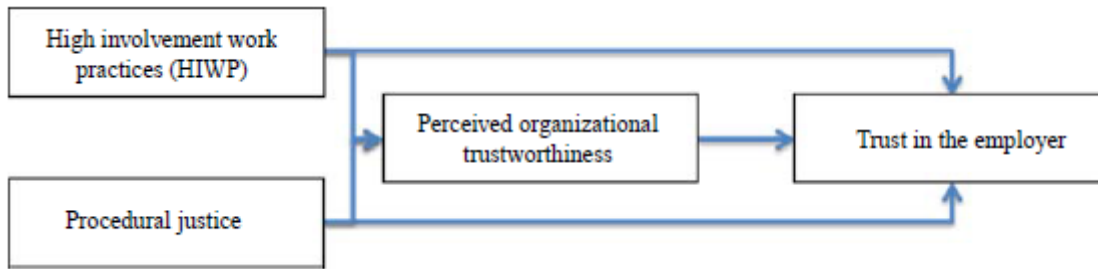
Autor: Rosalind Searle, Deanne N. Den Hartog, Antoinette Weibel, Nicole Gillespie, Frederique Six, Tally Hatzakis and Denise Skinner.
Publicación: The International Journal of Human Resource Management
Año: 2011

A pesar del papel central de la confianza en las ciencias de la organización, realmente es poco lo que se sabe acerca de lo que hace que la gente confía en las organizaciones para las que trabajan. Este paper examina los antecedentes de la confianza de los empleados en sus organizaciones con base en unas encuestas realizadas a más de 600 trabajadores profesionales y gestores europeos.

El objetivo de este estudio, es lograr añadir un poco más de información a la literatura que existe sobre la confianza en la organización, por parte de los empleados, mediante un acercamiento por medio de tres puntos de vista diferentes: la investigación sobre la confianza, el trabajo en la gestión estratégica de recursos humanos y la justicia de procedimiento. Más precisamente, se busca encontrar si las prácticas de trabajo de alta participación (HIWP) y la justicia de procedimiento, son los conductores de percepciones de confianza de la organización y de la confianza en el empresario. Por otra parte, también se busca examinar cuál es el grado de la HIWP y la justicia de procedimiento que tiene efectos únicos en la confianza a nivel organizacional y en qué medida actúan como equivalentes funcionales.

Para llevar a cabo el modelo que se plantea, se realizó un estudio de campo entre los más de 600 directivos y empleados profesionales de varios países europeos. Comenzando por revisar las tres corrientes de la literatura en las cuales estaban basándose en el desarrollo del modelo. La figura 1, nos muestra el modelo creado por los autores y la forma en la cual ellos piensan que la HIWP y la justicia de procedimiento logran impactar a la confianza que tienen los empleados en su empleador, así como también nos muestra, una tercera variable que es la fiabilidad de la organización, por medio de la cual estas dos primeras afectan la confianza de manera indirecta.

Figura 23. Proposed direct and indirect relationships of HIWP and procedural justice with perception of organizational trustworthiness and trust in the employer.



A partir de este modelo los autores plantearon unas hipótesis para poder tener respuestas a los planteamientos que se tenían al inicio del estudio, las hipótesis propuestas por estos fueron las siguientes:

Hipótesis 1: La disposición de los empleados ante la confianza se relaciona positivamente con la confianza en su empleador.

Hipótesis 2: La percepción de la fiabilidad de la organización se relaciona positivamente con la confianza de los empleados en su empleador.

Hipótesis 3: HIWP están relacionados positivamente con la confianza de los empleados en el empleador.

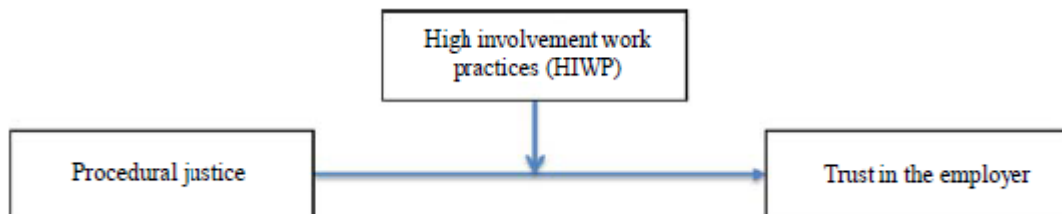
Hipótesis 4: La relación entre HIWP y la confianza de los empleados en el empleador está mediada en parte por la confiabilidad de la organización percibida.

Hipótesis 5: La justicia procesal se relaciona positivamente con la confianza de los empleados en el empleador.

Hipótesis 6: La relación entre la justicia de procedimiento y la confianza de los empleados en el empleador está mediada en parte por la confiabilidad de la organización percibida.

Hipótesis 7: HIWP será el moderador de la relación entre la justicia de procedimiento y la confianza, de tal manera que, si HIWP es menos desarrollada, la relación entre la justicia de procedimiento y la confianza de los empleados en el empleador será más fuerte

Figura 24. Proposed interactive effect of HIWP and procedural justice on trust in the employer.



Después de realizar todos los procedimientos del modelo, dentro de los resultados se dieron respuesta a todas las hipótesis que se tenían en un principio. Se encontró que existen unas relaciones directas e indirectas de las dos prácticas, la gestión recursos humanos (HR) y la

justicia de procedimiento, respecto a la confianza. Estas relaciones fueron parcialmente medidas por la percepción de confiabilidad de la organización (en términos de capacidad de percepción y las intenciones de confianza de la organización). También se encontraron que las prácticas de justicia y recursos humanos pueden interactuar, de tal manera que, la justicia constituye un predictor de confianza más fuerte en las organizaciones cuando las prácticas de recursos humanos están menos desarrolladas. Además, la propensión de disposición de los empleados para la confianza explicó una variación significativa en la confianza de los empleados en su organización, incluso cuando se utilizaron diferentes controles dentro del análisis.

3.1.28 Paper: Repairing Public Trust in Organizations

Autor: Laura Poppo, Daniel J. Schepker

Publicación: Corporate Reputation Review

Año: 2010

Este trabajo fue una continuación de un estudio que venían realizando los autores acerca del papel de la confianza dentro del ámbito público. De esta manera, mientras que en la investigación anterior se había examinado la confianza en la organización por parte de todas las partes interesadas en esta, incluidos los empleados, en este paper se busca encontrar la mejor manera para que las organizaciones puedan reparar la confianza del público en general. Esto, debido a que existen muy pocos estudios que hayan examinado este tema.

Dentro del estudio, se resalta que la confianza del público en una organización es fundamental para garantizar la legitimidad y la supervivencia de las empresas, sea cual sea su industria. Sin embargo, cabe resaltar que todo depende del tipo de violación de la confianza pública que haya realizado la empresa, puesto que esto puede afectar las estrategias de reparación que las organizaciones pueden elegir a promulgar. De esta manera, este paper examina la construcción de la confianza pública, así como los aspectos más importantes de la violación de la confianza para desarrollar un marco para las organizaciones, por medio del cual tengan una pequeña guía para reparar la confianza del público.

Por otro lado, el estudio lo primero que determina es el desarrollo de un enfoque para la comprensión de la confianza pública - su relación con otras formas de confianza; qué mecanismos institucionales son propensos a ser dispositivos imperfectos del gobierno; y cuáles estrategias son las mejores para lograr la reparación de la confianza, clasificándolas con base en cuál es más probable y por lo tanto más eficaz. Asimismo, también se ha logrado brindar un enfoque que informe un poco a la literatura naciente sobre la reparación de la confianza y la literatura inexistente en la reparación de la confianza pública. Este enfoque es consistente con los trabajos previos, donde se ha expuesto la importancia de distinguir el tipo

de violación de confianza y cómo las estrategias de respuesta parecen depender de la clase de violación (por ejemplo, Kim et al, 2004, 2006; Gillespie y Dietz, 2009).

Por último, otra contribución de esta investigación es establecer que el grupo de interés, en este caso el público, parece ser una importante restricción que limita la consideración de los efectos de las violaciones sobre las respuestas de confianza y la reparación de esta. A través del análisis realizado, se desarrollaron una serie de proposiciones que son diferentes y contrarias a las propuestas por otros (Kim et al, 2004, 2006; Gillespie y Dietz, 2009; Pfarrer et al, 2008). Por lo tanto, la investigación establece que el grupo de interés es un importante factor contextual que afecta a las estrategias de respuesta.

Las proposiciones propuestas en el paper son las siguientes:

P1a: En la medida en que las violaciones de competencia son percibidas como más controlables y salientes que las violaciones de integridad, las primeras tendrán un mayor efecto negativo sobre la disposición del público a confiar en una organización que las segundas.

P1b: En la medida en que las violaciones de competencia son percibidas como más controlables y salientes, estas tienen un efecto negativo más fuerte en la evaluación colectiva del público de su confianza en la organización.

P1c: Las violaciones de competencia tienen un mayor efecto negativo sobre los resultados empresariales que las de violaciones de integridad.

P1d: Las violaciones de competencia más cercanas a las operaciones básicas de una empresa tendrán un mayor efecto negativo sobre los resultados empresariales que las violaciones de competencia de otras operaciones básicas de la firma.

P2a: El reconocimiento voluntario de un fallo por parte de la organización y un compromiso con una investigación de seguimiento, tiene un mayor impacto positivo en la confianza pública que una estrategia de no respuesta por parte de la empresa.

P2B: Las organizaciones son más propensas a comunicarse (de forma rápida y transparente) con el público cuando lo que hacen está basado en las competencias que cuando lo está en la integridad, lo que a su vez tiene un mayor impacto en la confianza pública.

P3a: Las organizaciones son más propensas a responder a violaciones de integridad negando la responsabilidad que aceptándola, lo que a su vez tiene un mayor impacto en la confianza pública.

P3b: Las organizaciones son más propensas a pedir perdón por acciones o efectos sin aceptar ninguna responsabilidad por una violación de competencias que de negar o aceptar la responsabilidad, lo que a su vez tiene un mayor impacto sobre la confianza pública.

P4a: Las organizaciones son más propensas a despedir y eliminar empleados en respuesta a una violación de la integridad que de una violación en la competencia, lo que a su vez tiene un mayor impacto positivo en la confianza pública.

P4b: Las organizaciones son más propensas a poner en marcha reformas estructurales, institucionales y estratégicas en respuesta a una violación en la competencia que de una violación de integridad, lo que a su vez tiene un mayor impacto positivo en la confianza pública.

3.1.29 Paper: A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis

Autor: Markus C. Hasel

Publicación: M@n@gement. 2013, Vol. 16 Issue 3, p264-293. 30p. 10 Charts.

Año: 2013

Este artículo examina el papel mediador de la confianza en la efectividad del liderazgo en un contexto de crisis y no-crisis. Los datos de los empleados se recogieron antes y después del colapso de Lehman Brothers que conduce a la crisis más grave desde la Gran Depresión. Los resultados indican diferencias significativas en el papel desempeñado por la confianza de las relaciones entre el liderazgo y la eficacia del seguidor en el esfuerzo de trabajo. La confianza se ha encontrado a desempeñar un papel más importante en tiempos de estabilidad que en momentos de gran incertidumbre, lo que proporciona un gran número de preguntas para futuras investigaciones.

Las crisis son recurrentes eventos en la historia humana. Algunos son menos graves; otros cambian las legislaciones, la política mundial, la percepción de la situación actual, y las vidas de las personas. La reciente crisis, la peor financiera y económica desde la Gran Depresión (Barkin et al., 2010), cambió radicalmente la vida de las personas, dejando a las personas en total temor por sus puestos de trabajo, luchando con el desempleo y la pérdida de fe en el status quo, incluyendo líderes políticos y de negocios. Dada la escasez de oportunidades para estudiar los efectos de las crisis, en particular de esta magnitud, la contracción del crédito proporciona una oportunidad única para estudiar los efectos del liderazgo y la confianza en los empleados.

Las crisis se caracterizan intrínsecamente por la presión del tiempo, exigiendo la toma de decisiones de liderazgo de manera rápida (Mumford, Friedrich, Caughron, y Byrne, 2007; Pearson y Clair, 1998). Los líderes tienen un papel especial en tiempos turbulentos. Seguidores miran a sus líderes para las acciones, soluciones a la crisis, y para las explicaciones que les ayudará a interpretar y responder a las amenazas e incertidumbres percibidas (Madera y Smith, 2009). El líder se convierte en una piedra en aguas turbulentas, una fuente de comodidad que es capaz de proporcionar apoyo durante los períodos de estrés (Collins & Feeney, 2000). De hecho, se ha argumentado que la aparición de una crisis influye en la percepción de un liderazgo efectivo (Beyer y Browning, 1999; Hunt, Boal, y Dodge, 1999; Klein & House, 1995; Popper y Zakai, 1994; Weber, 1978). Roberts (1985), por

ejemplo, encontró que la misma persona puede ser percibida de forma muy diferente a través de diferentes contextos.

Una superintendente que previamente había sido considerado "implacable [... y...] autoritaria" (p1041) fue calificada como carismática y eficaz después de sus exitosos esfuerzos para salvar a un distrito escolar de la quiebra. A pesar de las medidas drásticas que exigen sacrificios inmensos, la percepción del seguidor ante el superintendente cambió de negativo a positivo, debido a su fuerte liderazgo en momentos críticos.

Si bien este deseo de un fuerte liderazgo en una crisis no siempre ha dado resultados positivos, como durante el tiempo de Adolf Hitler en el poder, persiste y está más presente hoy en día que en los últimos sesenta años. Por lo tanto, este artículo trata de identificar el papel de la confianza en el liderazgo en tiempos estables y turbulentos, desentrañar los mecanismos específicos implicados en la influencia de un líder de seguidores, un punto elevado recientemente que requiere una investigación adicional (De Cremer & van Knippenberg, 2005; Ferrin y Dirks, 2003). Dada la importancia del liderazgo en tiempos estables y turbulentos y la necesidad de mejorar la comprensión sobre el mantenimiento eficaz de las relaciones diádicas, entre el seguidor y el líder (cf. Collins & Feeney, 2000), junto con las raras oportunidades y la consiguiente escasez de investigación (Madera y Smith, 2009) el estudio de estos procesos en tales contextos contrastantes, este artículo avanza aún más nuestra comprensión de los procesos subyacentes. Una importante contribución de este trabajo es que sus conclusiones, en lugar de ser extraídas de un experimento de laboratorio, se basan en datos reales recogidos durante una de las grandes crisis del siglo pasado.

Los resultados tienen una serie de importantes implicaciones prácticas para los líderes. Los líderes que son conscientes de que la confianza es una parte importante de su liderazgo será capaz de aumentar su potencial de liderazgo. Sin embargo, el hecho de que durante los períodos de gran incertidumbre, como la representada por la crisis actual, su impacto es bastante limitado y el papel de la confianza como mediador por su impacto en los resultados del seguidor disminuye significativamente, lo cual guiará a los líderes de adaptar su liderazgo y sus expectativas de los resultados. Los resultados mostraron que no siempre es el líder quien es capaz de afectar a los seguidores. Los líderes siguen siendo una fuente importante de los resultados de seguidores en tiempos estables y turbulentos, pero la forma en que son capaces de afectar a sus seguidores cambia a través de los contextos, con algunos comportamientos de liderazgo cada vez más importantes, mientras que otros se vuelven menos relevantes para los seguidores.

3.1.30 Paper: Multiple Levels of Trust and Dependence on Supplier-Distributor Coordination: An Empirical Test

Autor: Janice M. Payan

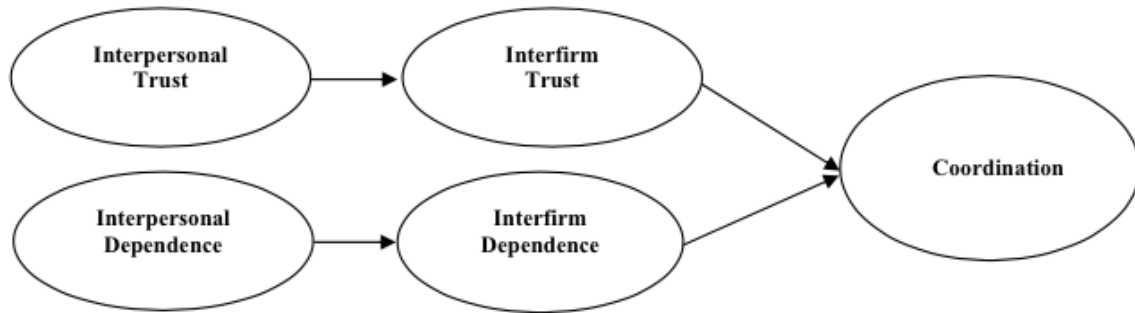
Publicación: Marketing Management Journal

Año: 2006

Se requiere coordinación entre proveedores y distribuidores para la gestión exitosa de los canales de comercialización. Las investigaciones indican que la confianza y la dependencia tienen un impacto positivo en la coordinación. Sin embargo, la investigación es escasa sobre cómo dos niveles de análisis (a nivel de empresas e interpersonal) de confianza y dependencia operan juntos en el logro de la coordinación. Las posiciones de cada modelo conceptual entre cada firma construyen como un mediador de su construcción interpersonal relacionada. Dos variables entre empresas se pusieron a prueba, firme confianza internacional y la dependencia entre empresas. Y dos variables interpersonales se pusieron a prueba, la confianza inter-firmas y la dependencia interpersonal. Como hipótesis, los resultados muestran que la confianza entre empresas, mediada por la confianza interpersonal y la dependencia entre empresas median la dependencia interpersonal, generando como resultado la coordinación.

En resumen, este estudio pone a prueba un modelo conceptual que incluye tanto a nivel interpersonal como inter-empresas de análisis la confianza y la dependencia con la coordinación entre los distribuidores y proveedores. A pesar de que hay una investigación reciente que hace diferenciar confianza interpersonal de confianza entre empresas en los resultados de los costos de negociación y el rendimiento (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998), opción de compra y la posibilidad de hacer negocios futuro juntos (Doney y no Can- 1997) e intenciones de la firma para dejar la relación con los proveedores, no existen estudios que iluminan el papel de la confianza en estos dos niveles de análisis en materia de coordinación. Además, no existen estudios empíricos que permitan distinguir entre el papel de la dependencia interpersonal y entre empresas en un impacto importante entre empresas y sus medidas de resultado. Este estudio se centra en la coordinación como un resultado debido a su importancia en el manejo de los canales de distribución y suministro (Ellram y Cooper 1990; Tyndall et al., 1998). La coordinación también se utiliza en este estudio en lugar de actitudes de cooperación y / o intenciones conductuales (por ejemplo, la probabilidad de hacer negocio futuro juntos), en parte, debido a las correlaciones sorprendentemente bajas entre las actitudes, intenciones y comportamientos (Belk 1985; Hini, Gendall y Kearns 1995). En otras palabras, una intención conductual positiva no se traduce necesariamente en el comportamiento deseado. Además Mayer, Davis y Schoorman (1995, p. 729), sugieren que un fiel reflejo del impacto de la confianza en la organización es el nivel de asunción de riesgos asociados con la visualización de comportamientos conjuntos reales en lugar de la menos arriesgada "disposición a participar en el comportamiento."

Figura 25. Modelo Utilizado en el Paper



Este estudio apoya los resultados limitados acerca de que el nivel de confianza entre empresas emerge como el principal impulsor de los resultados importantes entre empresas, mientras que la confianza interpersonal tiene un impacto en los resultados a través de la mediación de la confianza entre empresas (Doney y Cannon 1997; Zaheer, McEvily y Rone Per-1998). El mismo patrón emerge para la dependencia entre empresa y la dependencia interpersonal. En otras palabras, la dependencia entre empresas media los efectos de la dependencia interpersonal en la coordinación. Esto sugiere que cuando se trata de coordinar las actividades con una empresa asociada en un canal, la confianza entre empresas y la dependencia trascienden de la confianza y la dependencia de una frontera individual que abarca un miembro de la misma empresa socio.

Esto es consistente con los hallazgos de que las relaciones interpersonales tienen un papel menos importante que las variables de intercambio entre empresas en las intenciones de cambiar las asociaciones empresariales (Wathne, Biong y Heide, 2001).

Sin embargo, el nivel interpersonal de confianza y dependencia no debe ser ignorada debido a que (1) los datos muestran que la confianza interpersonal y la dependencia interpersonal tienen un impacto positivo en la coordinación, aunque de manera indirecta, a través de la mediación de sus construcciones entre empresas relacionadas y (2) como señala Bolton, Smith y Wagner (2003), algunas relaciones de servicios de negocio a negocio parecen derivar más valor de la unión interpersonal que de variables de intercambio entre empresas. En apoyo, algunos estudios han señalado las condiciones concretas que permitan que los constructos interpersonales trasciendan sus construcciones de nivel entre empresas relacionadas (Bendapudi y Leone 2002; Bolton, Smith y Wagner 2003; Haykto 2004).

3.2 Consolidación del Pensamiento

De acuerdo a la literatura respecto al tema de la confianza, se ha podido evidenciar que es muy fuerte y positivo el efecto de la confianza en el desempeño empresarial, sin embargo, acorde a lo investigado hemos podido clasificar el tipo de efecto que produce la confianza

dependiendo si se mira a nivel organizacional o a nivel de grupos (trabajador-jefe, líder-grupo de trabajo), así como si es a nivel de pequeñas o medianas empresas, como también si se trata de empresas del gobierno, y como también la confianza es relacionada con un entorno ético y con el desarrollo en la innovación y mayor productividad en los trabajadores.

La literatura académica especializada nos ha proporcionado modelos acorde a lo que ellos tenían como problema de investigación permitiéndonos ver el efecto positivo que tiene la confianza en el desempeño de un trabajador a nivel individual. Lo anterior se da a partir del buen clima organizacional y de la relación con su jefe o con su grupo de trabajo y muestra que entre mayor sea la relación de estos, el desempeño será mayor y estas relaciones individuales generan o proporcional a nivel macro (organizacional) un mejor resultado en su productividad y un mayor valor agregado el que se le otorga al cliente.

De la misma manera los diferentes papers nos han proporcionado información valiosa acerca de cómo la confianza está directamente relacionada con altos niveles de innovación y además como la confianza y el aspecto ético en las organizaciones proporcionan en los trabajadores una mayor conexión con la organización y con un mejor desempeño, algo fundamental si se tiene en cuenta que el aspecto ético en el clima organizacional da mayor seguridad y garantía para continuar y esforzarse en las labores individuales de cada uno de los trabajadores dando a nivel global un mejor resultado y desempeño para toda la organización.

La investigación realizada también ha arrojado algunos factores claves para el desarrollo de la confianza en las organizaciones, entre esos aspectos se encuentra la comunicación como uno de los pilares fundamentales para desarrollar la confianza mutua que debe existir entre jefes y empleados, pues permite conectar a los trabajadores con la organización entregándoles oportunidades, retroalimentación y orientación. Además, para crear este clima de confianza se ha encontrado otros factores relevantes como compromiso por parte de los líderes, comunicación de visión y valores, crear diálogos bidireccionales, pedir a los empleados ideas y dar constante retroalimentación. Debe tenerse en cuenta que la confianza debe ser creada entre pares, entre jefes y empleados y entre las organizaciones y los clientes para obtener los beneficios que la confianza puede brindar.

Debido a la complejidad y dinamismo del mundo actual la confianza ha estado presente en todo tipo de interacciones empresariales, pues cada decisión que se toma en una empresa implica confiar en otro para obtener los mejores resultados, por ende las organizaciones se encuentran exigidas en actuar de manera rápida para seguir siendo competitivas. Para lograr lo anterior la investigación realizada nos ha podido determinar que las empresas pueden ser productivas e innovadoras si se aumenta los niveles de confianza en todos sus empleados y se les da la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y ejercer liderazgo en la empresa.

De esta manera las compañías contarán con empleados autónomos capaces de tomar decisiones confiables y construir nuevos caminos para la organización.

A través del estudio de la literatura académica se ha podido identificar que la confianza en una empresa sustituye la autoridad excesiva de los jefes donde se trataba a los empleados como seres inferiores incapaces de ser creativos y realizar aportes significativos a las empresas por lo que las relaciones se basaban en demasiados controles y vigilancia a los empleados. Hoy en día las organizaciones están interesadas en crear relaciones de confianza con sus trabajadores pues de este es la mejor manera de lograr un mayor compromiso por parte de los colaboradores, además de que se disminuye la necesidad de supervisión y se puede aumentar la eficiencia en las empresas.

La investigación realizada permitió establecer que en los grupos donde se presentan altos grados de confianza pueden ser más eficientes que aquellos que carecen de este atributo. Sin embargo, no siempre la confianza resulta ser ventajosa, pues en algunos casos se genera favoritismos por parte de los jefes que no le hacen ningún bien a la organización o la confianza puede generar agotamiento emocional en los trabajadores que buscan mantener su buena imagen y reputación ante sus supervisores lo que podría afectar negativamente en su desempeño laboral.

La gestión de la confianza es el elemento clave para garantizar una empresa competitiva capaz de producir resultados eficientes, por tanto los administradores y gerentes de las empresas deben buscar con mayor frecuencia espacios que permitan el desarrollo de la confianza entre todos los miembros de la organización para obtener los mejores resultados posibles

Por otro lado, en busca de crear un modelo que sea válido tanto para organizaciones privadas como para públicas, es necesario incorporar dentro de la búsqueda de información la mayor cantidad de estudios relacionados con el ámbito público. En cuanto a este tema, se encontró que no existe mucha literatura o trabajos relacionados con el impacto de la confianza sobre las organizaciones públicas, sin embargo, dentro de lo que se encontró se encuentran algunos modelos básicos y unas guías que están determinando el camino por el cual seguirá dirigiéndose el estudio de este tema.

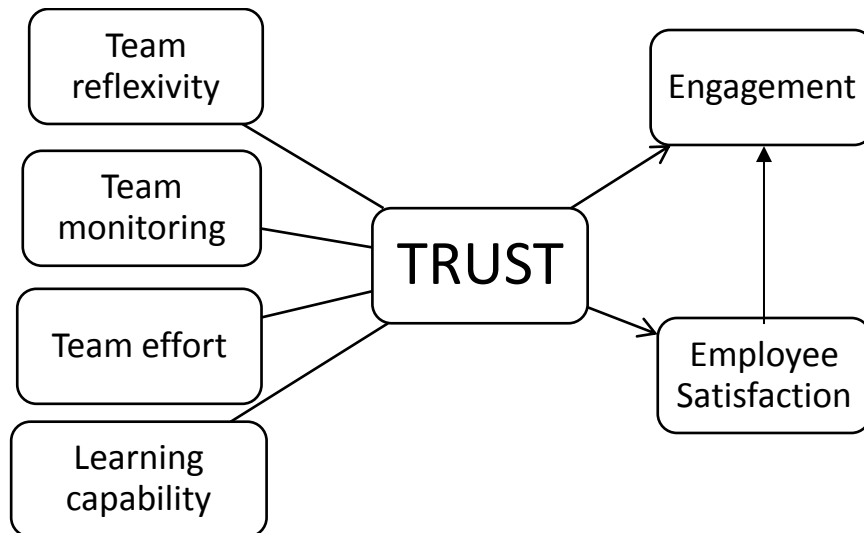
Para finalizar, con base en los modelos que se han investigado, podemos decir que los líderes, las estrategias, los empleados, la junta directiva y todo aquel que se encuentre relacionado de manera directa o indirecta con la organización, tendrá un papel fundamental y determinante dentro del efecto de la confianza sobre el rendimiento empresarial de dicha organización. Además, el impacto varía si se está realizando el análisis para una empresa privada o pública, por lo cual, aunque no es el fin de este trabajo, los resultados del modelo que se llevará a cabo podría ayudar a corroborar algunos de los resultados de los estudios realizados sobre el

efecto de la confianza en las organizaciones públicas, y de esta manera, aportar un poco de información a este tema que apenas se está comenzando a investigar.

3.3 Planteamiento del Modelo

Con base en todo lo anterior, se procede a plantear el modelo con el cual se busca responder la pregunta de este estudio: “¿Cómo influye la confianza en el rendimiento empresarial?”. De esta manera, el modelo planteado después de realizar todo el análisis de la bibliografía encontrada y filtrar estos trabajos en busca de los que ayuden a dar una respuesta más acertada a la investigación es el siguiente.

Modelo Conceptual Proyecto Trust



Modelo realizado por los autores

Las variables fundamentadas en este modelo están justificadas después de hacer una revisión por toda la literatura encontrada y anexada anteriormente en este proyecto. El paso a seguir consistirá en definir por qué elegimos dichas variables, justificadas desde los papers escogidos, con el fin de mostrar cuál es el aporte de dichas variables en la confianza y el respectivo Output que nos mostrará como la confianza influye en el desempeño de los grupos de trabajo y en general en las empresas.

Para el modelo propuesto anteriormente, nos hemos basado en tres papers que nos ayudaron a definir las variables y estos son:

- Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment.
- How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, And Effort.
- Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement.

3.3.1 Explicación de las variables del Modelo Trust

Team Reflexivity -

Jong, B. (2010) se detiene a explicar Team Reflexivity a partir de los procesos de equipo que pueden ser definidos como actos de los miembros involucrados para convertir la información (Inputs) en resultados, mediante actividades desde lo cognitivo, verbal, y comportamental dirigidas a lograr resultados colectivos. Bajo este parámetro es que la idea de Team Reflexivity adquiere valor y se constituyó como una fase de transición en el proceso de un equipo. Esta transición según Jong, B. A. D. E. (2010) es entre episodios de rendimiento o desempeño y se centran en las actividades de evaluación y planificación.

Acorde a la cita de Jong, B. (2010), (cf. LePine et al., 2008) Team Reflexivity se define como un proceso de transición que tiene un doble propósito, en tanto que se trata de una reflexión sobre los logros anteriores y la adaptación a prepararse para futuras acciones. Es la reflexión la que es especialmente probable que ocurra durante las fases de transición. Los procesos específicos involucrados en la reflexión, como considerar diferentes objetivos y el desarrollo de cursos de acción alternativos (West, 2000), coinciden estrechamente Marks et al. En la Descripción de "formulación de la estrategia y la planificación,"

Dado lo anterior, se ha podido establecer la relevancia de la variable que sirve como un mediador entre la confianza y el desempeño Schippers (2003). Además, es en la transición de los objetivos trazados por los grupos de trabajo que la confianza adquiere un papel fundamental en la medida que es la reflexión de los grupos de personas y equipos y su alta cohesión y nivel de confianza la que permitirá que puedan ver procesos pasados y sacar conclusiones para al final tener mejores resultados colectivos. De la misma manera corregir mediante la reflexividad y su estreches con la confianza procesos mal logrados o que no llevarán a satisfacer sus objetivos que tenían trazados con antelación.

Team Monitoring – “Monitoreo del Equipo de Trabajo”

Tal como se explicó en la anterior variable, Team Monitoring también se asocia y desarrolla a partir de los procesos de equipo; sin embargo, este no está asociado a una fase de transición en los procesos sino a una fase de acción. Monitoring o monitoreo según Jong, B. (2010) y basándose en (Marks & Panzer, 2004) implica la evaluación en tiempo real que es más probable que ocurra durante los episodios en los que el trabajo principal de un equipo es llevado a cabo.

Según el mismo paper de Jong, B. (2010) esta variable coincide con la de Marks et al (2001: 367) el cual es un proceso en la categoría de fase de acción que consiste en la observación de las acciones de los compañeros de equipo, en busca de rendimiento, discrepancias, y

proporcionar información y asistencia a los necesitados. A medida que la investigación por Langfred (2004) ha señalado específicamente a la vigilancia como un posible mediador entre la confianza y el rendimiento del equipo dentro del equipo, se optó por centrarse en el monitoreo o seguimiento del equipo y no en otros procesos en la categoría proceso de fase de acción.

Lo anterior implica la relevancia y sobre todo relación que debe tenerse en el monitoreo del equipo y la confianza, ya que dicha relación bidireccional permitirá una mejor retroalimentación en las observaciones de las acciones presentes en el área de trabajo. Además, esta fase del proceso es relevante en la medida que dependiendo de cuán monitoreados y confianza exista entre los grupos de trabajo, se tendrán mejores resultados tanto en el compromiso como en la satisfacción de los empleados por lograr los diferentes objetivos.

Team Effort

Team effort es una variable que se asocia al trabajo en equipo y sobre todo a la creación de confianza. De acuerdo a lo anterior, el trabajo en equipo promueve el esfuerzo porque afecta cuestiones racionales, normativas y afectivas que motivan a los miembros del equipo a trabajar duro en sus tareas para obtener mayor rendimiento (Jong 2010).

En base al texto de referencia es muy probable que los equipos atraviesen ciclos de éxito debido a la cooperación creando un esfuerzo que promoverá la confianza. Estos ciclos ejercerán una presión sobre los miembros de los equipos que los llevara a incrementar sus niveles de esfuerzo por las expectativas que se tienen sobre ellos, además es muy probable que trabajar en equipo fortalezca los lazos interpersonales entre los miembros del grupo. Se debe tener en cuenta, que a medida que pase el tiempo el equipo va adquirir madurez por tanto aumentara la confianza, creando un sentido identificación con el equipo y sus miembros que llevara a los integrantes a realizar las tareas con el máximo esfuerzo para obtener los mejores resultados.

Para finalizar, siguiendo la línea de investigación de Jong, Bart (2010) se tiene en cuenta que el resultado de la confianza creada en los equipos que se esfuerzan promueve un mayor rendimiento por las siguientes razones: En primer lugar, el trabajo duro y la persistencia en las tareas de equipo aumenta la probabilidad de obtener una producción conjunta de alto rendimiento. En segundo lugar, el rendimiento de los grupos aumenta porque los miembros del equipo ven a sus compañeros trabajando duro y tienden a establecer metas más altas para seguir la tendencia de sus compañeros. Por último, cuando los miembros del equipo trabajan duro pueden ser más eficaces aun si algunos compañeros no trabajan con la misma intensidad debido a que el esfuerzo de los integrantes que trabajan duro puede compensar el mal desempeño de los otros compañeros.

Engagement

Se entiende por engagement el grado en que los empleados están totalmente involucrados y comprometidos con su trabajo, leales, dedicados, dispuestos a extender el cuidado a sus compañeros y hacer un esfuerzo adicional para garantizar el éxito de la organización (Hough, Green, y, Plumlee 2015). Estudios empíricos previos han demostrado una relación positiva entre la confianza y el engagement debido a que las organizaciones juegan un papel clave en el momento que la confianza surge para garantizar el bienestar de sus empleados.

En este orden de ideas la investigación estudiada de Hough, Green, y, Plumlee 2015 revela que los equipo pueden poseer altos niveles de resistencia mental por lo que son persistentes ante las dificultades y capaces de motivar al resto del equipo para conseguir los objetivos, demostrando grandes índices de disfrute y concentración cuando los grupos están totalmente focalizados en la tarea que llevan a cabo.

Finalmente, la investigación tomada de referencia arroja que el rendimiento y éxito de una organización está relacionada con la capacidad que tiene la misma para otorgar beneficios a los empleados con el fin de aumentar sus niveles de motivación obteniendo al final mayores niveles de rendimientos empresariales y un incremento de la confianza de los trabajadores con la organización.

Employee Satisfaction - “Satisfacción del empleado”

La satisfacción de los empleados de cada organización es uno de los indicadores más discutidos dentro de los sistemas que se denominan como eficaces para realizar una buena gestión de recursos humanos. De este modo, esta variable influye de manera directa en la calidad del capital humano de la organización lo que, a su vez, impacta en el ambiente laboral y en las relaciones que se establecen entre compañeros de trabajo, las de estos mismos con sus jefes o su personal a cargo.

Dentro de este paper, se exploran tres tipos de confianza dentro de las organizaciones, la confianza en los supervisores inmediatos, en los compañeros de trabajo y en la gestión en general, con el fin de entender cómo estos afectan la determinación de la satisfacción y el compromiso de los empleados. De esta manera, para el estudio de esta variable se tendrán en cuenta estos tipos de confianza, además de los diferentes factores que a su vez afectan estos entre los cuales están: claridad de las metas a alcanzar, autonomía, comunicación, entre otras. Por último, también se tendrán en cuenta dentro de las variables que influyen en la satisfacción de los empleados el tiempo que lleven trabajando en la organización y el estado de supervisión que tenga cada empleado.

De esta manera, dentro del modelo que se ha planteado se tienen unas expectativas similares a las esperadas en este paper, es decir que, ante un mayor nivel de confianza en cualquiera de los tres tipos, mayor debería ser la satisfacción de los empleados, así como también, que ante mayor sea el número de años en la compañía y exista más grado en el estado de supervisión de los empleados, exista más satisfacción de los mismos.

Claramente, dentro de esta variable se tiene una expectativa esencial y es la de encontrar que

existe una relación de reciprocidad entre la confianza y la satisfacción de los empleados, en donde se logre demostrar que tienen una relación directamente proporcional dentro del modelo planteado.

Learning Capability - “Capacidad de Aprendizaje”

El aprender no garantiza que se tenga la habilidad de aprender, la capacidad de aprendizaje sí, puesto que es básicamente la habilidad que tiene cada persona para aprender nuevas cosas o nuevas maneras de hacer lo que ya sabe. De esta manera, muchas veces el aprender algo previene a algunas personas ser capaces de aprender el siguiente paso y en otras ocasiones es difícil aprender a hacer algo de una manera diferente a la que ya se sabe.

El propósito de este estudio fue (1) explorar los niveles y dimensiones de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones (OLC) y la capacidad de innovación organizativa (OI) y (2) investigar los efectos de la OLC sobre la OI. Los datos se obtuvieron de gerentes de nivel bajo y medio de las empresas, miembros de la Cámara de Comercio e Industria de Manisa. Los datos fueron recogidos de 143 gerentes a través de una encuesta (por la página web y mediante visitas personales). El análisis reveló que la OLC tiene siete dimensiones: factor de intercambio de conocimientos, el diálogo, participación en la toma de decisiones, gestión de compromiso, la experiencia y la apertura, la transferencia de conocimientos, y la asunción de riesgos. La OI se midió por cinco dimensiones, incluyendo la conducta, producto, proceso, el mercado y la capacidad de innovación estratégica. Los resultados indican que las dimensiones OLC influidas significativamente OI. En la conclusión, se mencionaron los hallazgos del estudio, implicaciones, limitaciones y recomendaciones

3.3.2 Escalas del Modelo Trust

Team Reflexivity

1. In this team we often review the feasibility of our objectives.
2. In this team we often discuss the methods used to get the job done.
3. In this team we regularly discuss whether we are working effectively together.
4. In this team we modify our objectives in light of changing circumstances.
5. In our team we often review our approach to getting the job done.

Team Monitoring

1. In this team we check whether everyone meets their obligations to the team.
2. In this team we watch whether everyone completes their work on time.
3. In this team we keep close track of whether everyone performs as expected.
4. In this team we check whether everyone is doing what is expected of him/her.
5. In this team we carefully monitor each other's progress on his/her work.

Team Effort

1. The members of my team work as hard as they can to achieve the team's objectives.
2. Most members of my team carry their fair share of the overall workload.
3. Most members of my team make an effort to attain high team performance levels.
4. Even when experiencing setbacks, team members try to the best of their ability to realize team goals.
5. Most team members go out of their way to accomplish team objectives, even when others are taking it easy.

Employee engagement

1. I know what is expected of me at work.
2. I have the materials and equipment I need to do my work.
3. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
4. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
5. My supervisor, or someone at work, cares about me as a person.
6. There is someone at work who encourages my development.
7. At work, my opinions seem to count.
8. The mission/purpose of my organization makes me feel my job is important.
9. My co-workers are doing quality work.
10. I have a best friend at work.
11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
12. This past year, I have had opportunities at work to learn and grow.

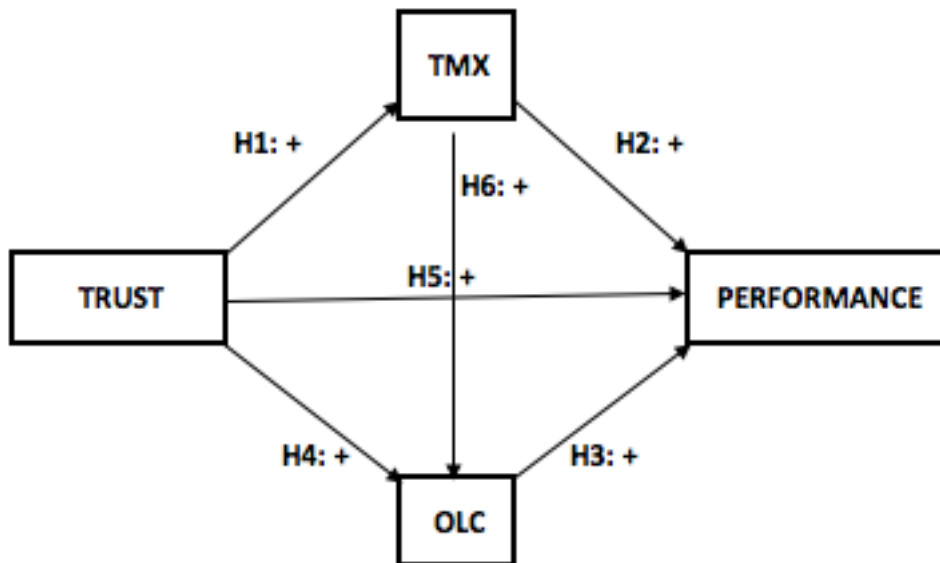
Employee satisfaction (Cronbach's alpha: 0.80)

1. Overall, how satisfied are you with your organization as a place to work?
2. How satisfied are you with your job overall?

4 Contraste estadístico y hallazgos empíricos

En esta sección se ha escogido el modelo TRUST que ha sido suministrada por la corte anterior al proyecto trabajado por nosotros y que queremos validar dada sus hipótesis. Dicho modelo es:

Figura 1. Relación Efecto Confianza-Desempeño



Este modelo pretende medir los efectos de la confianza entre los miembros del equipo y el líder sobre el desempeño del equipo, en equipos de trabajo cotidianos del sector empresarial. Lo anterior se fundamenta principalmente en la relación de cuatro variables/dimensiones: Trust, Team Member Exchange, Organizational Learning Capability, Performance.

Partiendo de lo anterior el modelo plantea las siguientes hipótesis:

Hipótesis H1: La Confianza se relaciona positivamente con el Intercambio producido entre los Miembros del Equipo.

Hipótesis H2: El Intercambio entre los Miembros del Equipo se relaciona positivamente con el Desempeño de estos grupos de trabajo y de la empresa.

Hipótesis H3: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional del colaborador impacta positivamente en el Desempeño de los grupos de trabajo y de la empresa.

Hipótesis H4: La Confianza impacta positivamente La Capacidad de Aprendizaje Organizacional de los colaboradores.

Hipótesis H5: La Confianza se relaciona positiva y de manera directa con el desempeño de los grupos de trabajo y de la empresa.

Hipótesis H6: El intercambio entre los Miembros del Equipo está relacionado positivamente con La Capacidad de Aprendizaje Organizacional de los colaboradores.

Para determinar si existe y en qué sentido es la relación de los efectos de las hipótesis planteadas en el modelo, se realizó una encuesta que contenía 104 preguntas, que fueron divididas en secciones que permitirían medir y determinar el alcance de cada una de las variables/dimensiones anteriormente nombradas. Esta encuesta se realizó con una muestra de 181 personas que trabajaban en organizaciones, en su mayoría profesionales y que llevaban un tiempo considerable actuando con sus grupos de trabajo.

Así, una vez corrido el modelo en el programa AMOS y después de disminuir al máximo los errores presentados, con el fin de que las relaciones y el sentido del signo de las variables fuera explicado por el modelo como tal y no por ruido y distorsiones que pudieran existir y afectar los resultados obtenidos; la versión final del modelo se presenta en la sección de Resultados del modelo.

4.1 Resultados del modelo

La significancia se ve descrita por la prueba T que aplica el modelo y que sirve para enfatizar en la bondad de los coeficientes y su signo para validar las distintas hipótesis.

Dado lo anterior se pueden ver los niveles de significancia que aprueban las hipótesis del presente modelo y que validan la estructura del mismo a partir de sus dimensiones (TRUST, TMX, OLC, PERFORMANCE) y de la relación entre las mismas.

Tabla 1 Convenciones de calificación de significancia estadística

Probabilidad	Significancia	Símbolo
$p < 0,10$	(10%)	*
$p < 0,05$	(5%)	**
$p < 0,01$	(1%)	***
$p < 0,001$	(0,1%)	****

Fuente: Elaboración Propia

Con un nivel de significancia estadística superior al 99%, se puede observar que el modelo ha aprobado todas las hipótesis a excepción de la H5, que ni siquiera supero la barrera del 90% de aceptación, dando como resultado que no existía evidencia estadística de que la H5 fuera valida. Una vez hecha esta aclaración, las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H6 no solo se validan a través de la significancia estadística en cuanto a su alcance de relación, sino que además sus coeficientes son positivos (signo +), logrando casi la total comprobación del modelo que se quiso contrastar en la figura 1. (Relación Efecto Confianza-Desempeño).

Respecto a los índices de bondad y ajuste, el modelo cumplió casi de manera perfecta los valores de los índices presentados por la literatura para la validez del modelo. Dichos índices son los concerniente a la RMSEA (Error Cuadrático Medio de Aproximación), Índice Chi

cuadrado sobre grados de libertad (χ^2 / df), TLI (Índice de Turker-Lewis) y CFI (índice de bondad de ajuste).

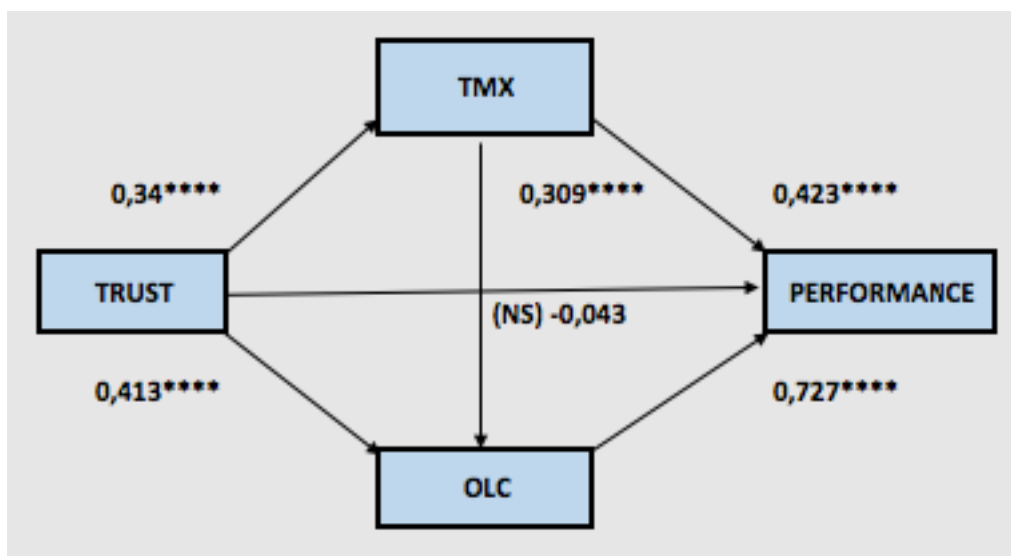
Lo anterior se ve expresado en el FIT del modelo con sus respectivos resultados.

Tabla 2. Resultados del Modelo

Variable Independiente	H1	H2	H3	H4	H5	H6	χ^2/df	TLI	CFI	RMSA
Estimate	0,34	0,423	0,727	0,413	-0,043	0,309	1,949	0,964	0,974	0,073
Nivel de significancia	****	****	****	****	NS	****				

Fuente: Elaboración Propia

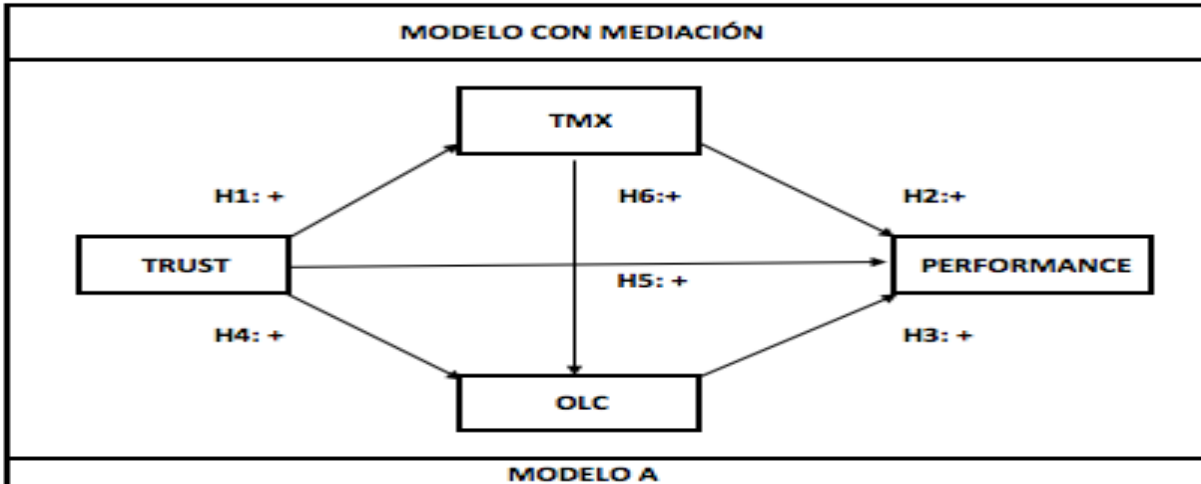
Figura 2. Hallazgos del Estudio



Fuente: Elaboración Propia

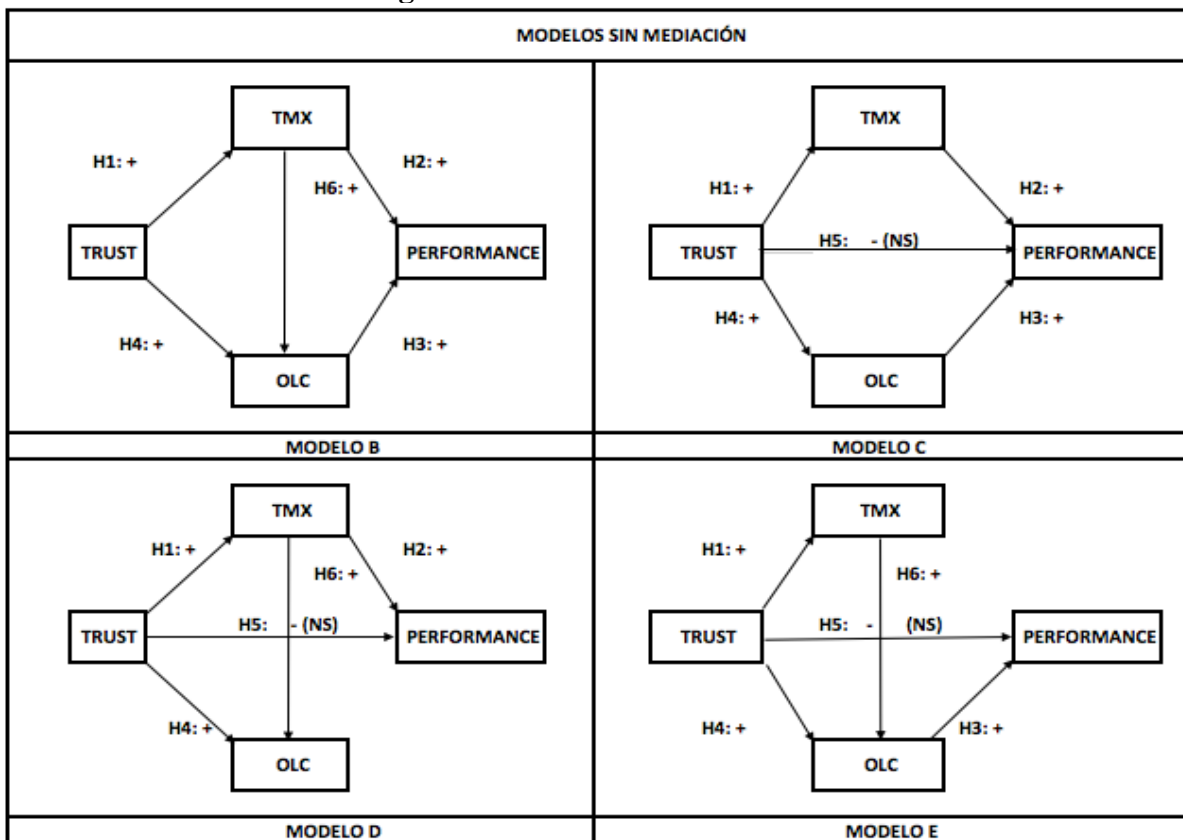
4.2 Análisis de Mediación de las variables

Figura 3. Modelo Mediado



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4. Modelo sin Mediación



Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la manera en que cada una de las variables influyen en el modelo y si son o no relevantes al efectuarse la intermediación entre las variables, se hará un análisis de que sucede cuando se quita la mediación de alguna de las variables, como se observa en la Figura 3 y que tanto varía del modelo original (con mediaciones) figura 3.

Para ello, según Shrout & Bolger (2002) la mediación opera significativamente si por cada unidad de diferencia en los grados de libertad entre los modelos mediado y no mediado se da una diferencia superior a 3,82 en los correspondientes valores del parámetro.

Esto se muestra en la siguiente tabla, ya que nos sirve como instrumento para ver el efecto de la mediación en el modelo.

Tabla 3. Ajuste de la Mediación

PARAMETROS	ψ^2	df
MODELO A	93,6	48
MODELO B	94,1	49
MODELO C	111,6	49
MODELO D	121	49
MODELO E	136,7	49

Fuente: Elaboración Propia

Sin la intermediación de Trust/Performance (Modelo B), el ψ^2 fue de 94,1, mostrándonos que no existe una influencia real de Trust sobre el Performance, y de ahí radica la falta de significancia estadística presentada en el modelo A.

De igual manera al remover la intermediación de TMX/OLC (Modelo C) se obtuvo un ψ^2 de 111,6 con 49 grados de libertad. Al analizar esto, podemos observar que el modelo se distorsiona de una manera importante y nos muestra que esta intermediación se requiere y es fundamental para que exista una relación positiva con el desempeño de los equipos de trabajo de las empresas.

Lo mismo ocurrió al remover las intermediaciones OLC/PERFORMANCE (Modelo D) y posteriormente TMX/PERFORMANCE (Modelo E), pues los ψ^2 cuadrados variaron a 121 y a 136,7 respectivamente. Lo anterior indicaría que se hacen necesarias las mediaciones entre estas variables, pues de otra forma el modelo no podría explicarse y su validez desde el punto de vista estadístico estaría afectado.

Como resultado general de esta sección obtenemos evidencia empírica del papel de la mediación de las variables o dimensiones del modelo exceptuando la mediación de TRUST/CONFIANZA (Modelo B), donde no es significativa y por ende no ayuda a la explicación del modelo bajo esta vía.

Resumen de Hallazgos

Acorde a la información suministrada por la tabla 1, donde se encuentran los resultados obtenidos del modelo, se puede evidenciar que se han confirmado desde el punto de vista estadístico, 5 de las 6 hipótesis del modelo propuesto (figura 1.) con un nivel de significancia superior al 99% y con una relación positiva (signo positivo: +) en cada una de las hipótesis significativamente validadas.

Hipótesis H1: La Confianza se relaciona positivamente con el Intercambio producido entre los Miembros del Equipo.

Hipótesis H2: El Intercambio entre los Miembros del Equipo se relaciona positivamente con el Desempeño de estos grupos de trabajo y de la empresa.

Hipótesis H3: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional del colaborador impacta positivamente en el Desempeño de los grupos de trabajo y de la empresa.

Hipótesis H4: La Confianza impacta positivamente La Capacidad de Aprendizaje Organizacional de los colaboradores.

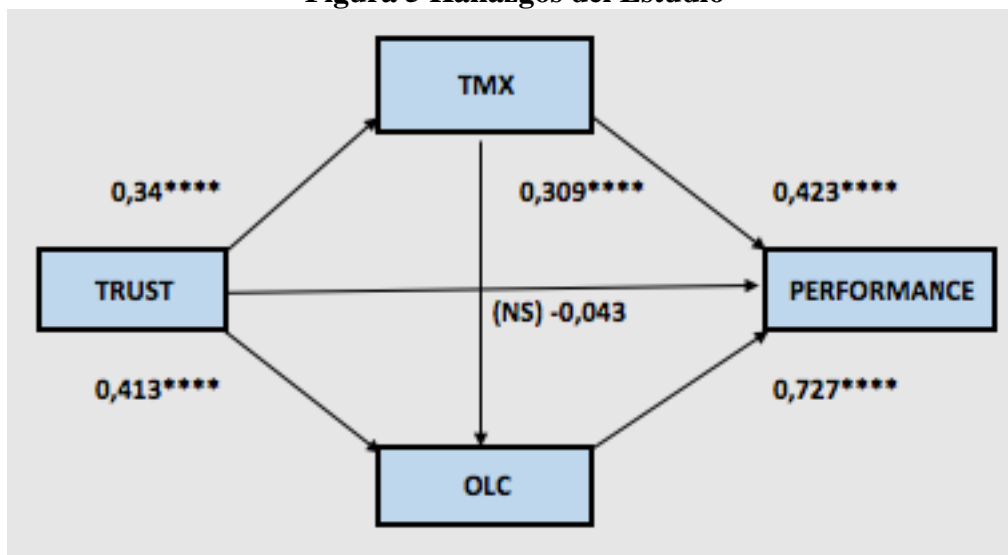
Hipótesis H6: El intercambio entre los Miembros del Equipo estas relacionados positivamente con La Capacidad de Aprendizaje Organizacional de los colaboradores.

De la misma manera se ha realizado la validación de las mediaciones de las variables, obteniendo según la Tabla 2, que todas son significativas, a excepción de la mediación Trust/Performance, lo que nos muestra la importancia de cada una de las variables en el modelo y la explicación para que la confianza explique el desempeño de los grupos de trabajo y de la empresa a través de dimensiones fundamentales como: TMX y OLC.

5 Conclusiones

El modelo inicialmente presentado para contrastarse por medio de la evidencia estadística, tuvo una relación positiva en 5 de las 6 hipótesis planteadas: Trust-TMX; Trust-OLC; TMX-OLC; TMX-Performance y OLC- Performance. La siguiente figura mostrará el resultado obtenido con el signo de las hipótesis y sus respectivos coeficientes.

Figura 5 Hallazgos del Estudio



Fuente: Elaboración Propia

Vemos que las mediaciones de: TRUST sobre TMX; TMX sobre OLC; Trust sobre OLC; OLC sobre Performance y TMX sobre Performance tienen una relación positiva con una significancia muy alta. Lo anterior muestra que la influencia de la confianza está fuertemente ligada a grupos altamente cohesionados y con estructuras organizacionales, que permitan una capacidad de aprendizaje alta, lo que a su vez permitirá que los desempeños tanto a manera de equipos de trabajo como a nivel organizacional sean mucho mayores y eficientes.

Las correlaciones de las intermediaciones anteriormente nombradas son altamente positivas y significativas, explicadas a través de los ítems (3 por dimensión) (Ver Anexos Modelo), evidenciando solo correlación con su dimensión específica, lo que nos da una mejor comprensión del modelo, al aislar el ruido y distorsión que otros ítems pudieran afectar al estimador y el sentido del signo de cada una de las dimensiones (TRUST, TMX, OLC, PERFORMANCE).

Lo anterior no ocurre con la intermediación de TRUST sobre PERFORMANCE, donde no hay evidencia estadística que lo pruebe, pero también esto tiene sentido si se tiene en cuenta que la confianza se crea a través de la cohesión de los equipos de trabajo; y como la organización les da las herramientas necesarias, para poder 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).

Una manera de verificar y corroborar estos datos fue eliminar una intermediación a la vez, para ver que ocurría con él ψ^2 y sus grados de libertad, identificando la influencia de cada una de las intermediaciones.

Dado esto, la confianza no afecta directamente al desempeño pues no hubo evidencia estadística que lo confirmara, por su parte esta lo afecta a través del intercambio miembros del equipo y de la capacidad de aprendizaje organizacional. Son estos dos pilares los que fundamentan la manera en que la confianza potencia equipos más cohesionados y efectivos; de igual manera la confianza influye en como las herramientas que brindan las empresas a dichos grupos, aumentan esta relación de cohesión, donde en definitiva afectan positivamente el desempeño.

Por ende, la confianza afecta el desempeño a través de la interacción de dos dimensiones TMX y OLC, y dado que la relación observada en el modelo tiene estimadores positivos y con una alta significancia, las empresas deberán preservar unos grupos de trabajo que se mantengan en el tiempo, donde su interacción y cohesión sean altos, pero además la empresa deberá tener canales y herramientas que le faciliten y motiven a estos grupos de trabajo los procesos de aprendizaje, para así tener niveles más altos de desempeño, lo cual representará en primera instancia un mayor valor agregado para el cliente y en mayores beneficios económicos para los empleados y los inversores de la empresa.

Las empresas deberán invertir en herramientas que propicien la capacidad de aprendizaje esto le dará un mayor valor a su capital humano y propiciará un mayor desempeño entre los grupos de trabajo y mayor desempeño organizacional

Mediante este modelo las empresas podrán tener una guía en la cual basarse para sus procesos de selección y control interno, esto con el fin de alcanzar niveles más altos en su desempeño.

Servirá de base para futuras investigaciones que logren buscar nuevas dimensiones, donde la confianza esté presente para alcanzar un mayor desempeño empresarial.

6 Bibliografía

Agnihotri, R. y Krush, M. T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 164–174.

Asencio, H y Mujkic, E. (2016). Leadership Behaviors and Trust in Leaders: Evidence from the U.S. Federal Government. *PAQ*, Vol. 40 No. 1

Baer, M. D; Dhensa-Kahlon, R. K; Colquitt, J. A; Rodell, J. B; Outlaw, R., y Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637–1657.

Bylok, F; Cichobłaziński, L; Pabian, A y Zawada, M. (2015). Role of a Manager in Creating Organizational Trust in Small and Medium-Sized Enterprises. Faculty of Management, Częstochowa University of Technology, Częstochowa.

Cho, Y. J y Park, H. (2011). Exploring the Relationships among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*.

Danaee, H y Anvary, A. (2007). Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability. Springer Science + Business Media, LLC

Muller, R; Turner, R; Andersen, E; Shao, J y Kvalnes, O. (2014). Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations. *Project Management Journal*

Georgen, M; Chachine, S; Brewster C y Wood, G. (2013). Trust, Owner Rights, Employee Rights and Firm Performance.

Güçer, E., y DemİRdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12–28.

Hatak, I., y Roessl, D. (2010). Trust within interfirm cooperation: A conceptualization, Original Scientific Paper, 1–9.

Hasel, M. (2013). A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis. *M@n@gement*. 2013, Vol. 16 Issue 3, p264-293. 30p. 10 Charts.

Hough, C; Green, K. y Plumlee, G. (2015). Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*.

Ismail, M. D. (2013). Learning orientation and trust in small and medium enterprise (SME)

export competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 153–179.

Jong, B. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort, 53(3), 535–549.

Krot, K. y Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*.

Kovac, J. y Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*.

Lee, D.R. (2015). The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader. *Seoul Journal of Business*.

Matzler, K y Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*.

Mosher, G.A; Keren, N y Hurburgh C.R. (2013). Employee Trust and Its Influence on Quality Climate at Two Administration Levels. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*.

Nguyen, T. V; Weinstein, M; y Meyer, A. (2005). Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 211-235.

Oomsels, P y Bouckaert, G. (2014). Studying Interorganizational Trust in Public Administration: A Conceptual and Analytical Framework for “Administrational Trust”. *Public Performance & Management Review*, Vol. 37, No. 4

Payan, J. (2006). Multiple Levels of Trust and Dependence on Supplier-Distributor Coordination: An Empirical Test. *Marketing Management Journal*

Poppo, L y Schepker, D. (2010). Repairing Public Trust in Organizations. *Corporate Reputation Review*

Rao, A. N. (2015). Trust and team performance: Assessing the moderating role of risk in global outsourcing teams. *International Management Review*, 11(1), 5–16.

Searle, R; Den Hartog, D; Weibel, A; Gillespie, N; Six, F; Hatzakis, T y Skinner, D (2011). Trust in the Employer. *The International Journal of Human Resource Management*

Shamah, R y El Sawaby, S. (2014). Trust as a nucleus key for open innovation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* Vol. 9.

Stahl, G; Larsson, R; Kremershof, I; y Sitkin, S. (2011). Trust dynamics in acquisitions: a case survey. *Human Resource Management*, 50(5), 575–603.

Sydow, J., & Windeler, A. (2003). Knowledge, trust, and control: Managing tensions and contradictions in a regional network of service firms. *International Studies of Management and Organization*, 33(2), 69–99.

Thomas, R., & Skinner, L. (2010). Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships? *Journal of Relationship Marketing*, 9(1), 43–53. <http://doi.org/10.1080/15332660903551875>

7 Anexos

TABLA DE RESULTADOS

RESUMEN DEL MODELO

Model Fit Summary					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	42	93,563	48	0	1,949
Saturated model	90	0	0		
Independence model	24	1823,593	66	0	27,63

TABLA DE SIGNIFICANCIA Y SENTIDO DEL SIGNO

			Estimate	S.E.	C.R.	P
TMX	<--	TRUST	0,34	0,053	6,373	***
OLC	<--	TMX	0,309	0,073	4,218	***
OLC	<--	TRUST	0,413	0,052	7,956	***
PERFMANC	<--	TRUST	-0,043	0,061	-0,701	0,483
PERFMANC	<--	TMX	0,423	0,078	5,393	***
PERFMANC	<--	OLC	0,727	0,116	6,247	***
TIL4	<--	TRUST	1,034	0,054	19,077	***
TIL1	<--	TRUST	1,063	0,053	20,253	***
TBL5	<--	TRUST	1			
TMX3	<--	TMX	1			
TMX10	<--	TMX	0,975	0,077	12,627	***
TMX11	<--	TMX	0,897	0,08	11,178	***
LEX4	<--	OLC	1,208	0,094	12,802	***
LSP1	<--	OLC	1,119	0,084	13,288	***
JPO6	<--	PERFMANC	0,915	0,072	12,664	***
JPR1	<--	PERFMANC	1,113	0,069	16,242	***
JPR2	<--	PERFMANC	1			
LEX3	<--	OLC	1			