



**PROYECTO: TRUST (Diseño y Contrastación de un Modelo de la
Confianza en las Organizaciones)**

RODRIGO CORIAT CRUZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
GUILLERMO BUENAVENTURA VERA.**

**Universidad Icesi, Cali, Colombia
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago De Cali, Diciembre 2019**

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el diseño y contrastación de un modelo que establezca los mecanismos de interacción entre las dimensiones de la confianza, el cumplimiento del contrato psicológico y la propensión a confiar en los demás sobre el comportamiento de aprendizaje en equipo en las organizaciones.

Se elaboro una encuesta que recogió información de 257 participantes que cumplieron con los requisitos de ser empleados ubicados en la ciudad de Cali, Colombia. La metodología utilizada para la contrastación de los modelos fueron los modelos de ecuaciones estructurales. Mediante esa técnica se validaron cuantitativamente las hipótesis cualitativas. Los resultados obtenidos proponen evidencia empírica de la importancia de la confianza para el desarrollo de comportamientos de aprendizaje en equipo en las organizaciones.

Palabras claves: Confianza, Dimensiones de la confianza, Cumplimiento del contrato psicológico, Propensión a confiar en los demás, Comportamiento de aprendizaje en equipo

ABSTRACT

This work focuses on the design and contrast of a model that establishes the mechanisms of interaction between the dimensions of trust, the fulfillment of the psychological contract and the propensity to trust on the development of team learning behaviors in organizations.

The study collected information from 257 participants who met the requirements of being employees located in the city of Cali, Colombia.

The methodology used for the comparison of the models where structural equation models. Using this technique, qualitative assumptions were quantitatively validated. The results obtained propose empirical evidence of the importance of trust for the development of team learning behaviors in organizations.

Key words: Trust, Dimensions of Trust, Psychological contract fulfillment, Propensity to trust, Team learning behaviour

TABLA DE CONTENIDOS

PROYECTO: TRUST (Diseño y Contrastación de un Modelo de la Confianza en las Organizaciones).....	0
ABSTRACT.....	1
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
Confianza.....	5
2.1 Antecedentes de la confianza	6
2.1.1 Habilidad.....	7
2.1.2 Benevolencia.....	8
2.1.3 Integridad	9
2.2 Comportamiento de aprendizaje en equipo (TLB)	11
2.2.1 Comportamiento de aprendizaje en equipo Interno.....	12
2.2.2 Comportamiento de aprendizaje en equipo Externo.....	13
2.3 Cumplimiento del contrato psicológico	14
2.4 Propensión a confiar en los demás	15
3. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO.....	16
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
4.1 Objeto de Estudio	17
4.2 Variables del Estudio	19
4.3 Pruebas de Contraste	21

5.	CONTRASTE ESTADÍSTICO Y HALLAZGOS EMPÍRICOS	22
5.1	Contrastación de las Hipótesis del Modelo	22
5.2	Análisis de Mediación de variables	25
5.3	Resumen de hallazgos	27
6.	CONCLUSIONES	27
	REFERENCIAS	29

1. INTRODUCCIÓN

La confianza es fundamental a la hora de revisar cualquier relación humana. Es un agente que facilita la comunicación, permite que los miembros de un equipo propongan nuevas ideas o incluso compartan errores. En las organizaciones muchas veces los Administradores o jefes no se percatan de la importancia de desarrollar una cultura de confianza. El propósito de esta investigación es analizar el impacto de las dimensiones de la confianza (Mayer 1995), la percepción de cumplimiento del contrato psicológico por parte de los empleados (Robinson, S. L., & Morrison, E. W., 2000), y la propensión a confiar en los demás(Frazier, M. L., Johnson, P. D., & Fainshmidt, S , 2013) en el desarrollo de comportamientos de aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones. Todo con el objetivo de desarrollar nuevos aportes a la literatura existente de la confianza y determinar su importancia en el contexto organizacional.

El proceso de investigación de este proyecto se realizó en tres diferentes etapas. La primera consistió en la investigación de diferentes documentos a lo largo de un periodo de seis meses leyendo e interpretando modelos e investigaciones relacionadas con la confianza en las organizaciones, todo esto con el propósito de poder entender el tema y poder leer los autores más reconocidos y citados de la literatura de la confianza, algunos de ellos siendo; Roger C. Mayer, Amy Edmonson, o Jason Colquitt. La segunda etapa comenzó con la identificación de diferentes variables que contaran con escalas existentes y ya validadas para generar y probar un modelo que pudiera aportar a la literatura existente del trust. Muchos autores describen en sus artículos la baja cantidad de investigaciones realizadas que miden los niveles de confianza en las organizaciones,

siendo un tema tan relevante para estos organismos. En la tercera etapa se realizó la investigación y validación del modelo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la revisión de la literatura se va a desarrollar la explicación de los términos más relevantes para entender el modelo propuesto. Se va a plantear su definición, la importancia de la variable para el modelo y se van a presentar las escalas escogidas para el análisis de estas. Todas las variables van a ser definidas con un enfoque en su aplicación en las organizaciones o empresas.

Confianza

Un termino fundamental para el modelo es la confianza. Después de leer muchas definiciones sobre dicho concepto en un contexto laboral/Profesional se puede concluir que la definición más comúnmente aceptada y utilizada en la literatura es que puede ser entendida como “un estado psicológico compuesto por la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro”.(Kuipers, B, 2018, p. 2) Es la capacidad de presentarse vulnerable independientemente de contar con la habilidad de monitorear o controlar el comportamiento del otro (Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1999). Está definición implica que para que se presente el concepto de la confianza existe un partido que deposita su buena fe en otro y por aquello realiza u omite diferentes acciones.

La confianza es un recurso de capital social que está totalmente compenetrado y presente en las relaciones entre personas, se construye y se genera a partir de conocimientos

adquiridos a lo largo de la vida y se apalanca mediante la interacción social.(Dovey, K., 2009) Diferentes estudios empíricos e investigativos han demostrado que cuando la confianza está presente existe mayor innovación dentro de las organizaciones (Dovey, K. 2009), los empleados dan lo mejor de sí y trabajan de forma más eficiente en equipos , en cambio cuando hace falta las personas se guardan información, no se arriesgan y se comunican menos. (Goswami, V., & FIBICH, E. J. 2018)

Es clara entonces la importancia de la confianza para las organizaciones, y más específicamente para las relaciones que se desarrollan dentro de las mismas.

2.1 Antecedentes de la confianza

En el modelo integrativo de la confianza organizacional de Mayer, el autor describe las características del fideicomisario (o la parte que deposita su confianza en otra) que también llama los factores de confiabilidad. Estos factores no son la confianza como tal, pero si permiten crear las bases para el florecimiento de esta y por lo tanto son también definidos como los antecedentes de la confianza (Mayer et al, 1995). La importancia que tienen estos antecedentes o dimensiones es que ayudan a moldear la percepción de confianza de una parte que está depositando su confianza sobre la otra. En las organizaciones una de las relaciones más importantes para un colaborador es la relación que tenga con su jefe, siendo ese el contexto en que se va a dirigir está investigación se va a realizar el análisis de cada uno de los factores propuestos por Mayer & Davies; la habilidad, la benevolencia y la integridad desde la percepción empleado-jefe.

2.1.1 Habilidad

La habilidad se refiere al grupo de destrezas, competencias y características que permiten a una parte ejercer influencia sobre algún dominio específico. (Mayer et al, 1995)

En el caso de este estudio se va a referir acerca de las destrezas, competencias y características que los colaboradores puedan identificar en sus jefes. Es importante resaltar el análisis que realiza el autor acerca de este concepto sobre cómo solo puede ser medido en algún dominio específico. En los lugares de trabajo no se requiere que todos los líderes y compañeros en quienes se deposita la confianza cumplan con las mismas destrezas, competencias y características. Por ejemplo, en un equipo de mercadeo se requiere un líder que tenga la capacidad, destrezas y conocimientos para saber cómo llegar y presentarse al cliente de la mejor manera posible, no tiene que ser un experto en programación para que su equipo tenga confianza en él. En el equipo de contadores de esa empresa el líder no va a tener que contar con ningún tipo de conocimiento en mercadeo para que sus empleados confíen en él, pero si no sabe nada acerca de las reglas contables del país donde opera lo más probable es que sus empleados no confíen plenamente en él. El punto es que la habilidad es específica para cada jefe.

La siguiente, es la escala propuesta por Mayer modificada para el propósito de esta investigación. (El termino *modificada* en este caso se refiere a la traducción y protocolización de las escalas que se encuentra en los anexos. Debido a que la mayoría de la literatura de la confianza se encuentra en inglés y el estudio se realizó en el contexto de Cali, Colombia cada escala fue traducida por el investigador y luego puesta a prueba con cinco personas para su validación) lo mismo se hizo para las escalas de medición de la benevolencia y la integridad. El único cambio que se realizó fue cambiar la palabra jefe

por el fideicomisario (o la parte en que se deposita la confianza, que en ingles Mayer llama trustee, ya que en este caso se evaluó la confianza de un empleado a su jefe.

Tabla 1. ESCALA DE HABILIDAD

Habilidad	
No. de Ítems	Item
No. 1	El jefe es muy capaz de realizar su labor como jefe
No. 2	[El jefe] es reconocido por tener éxito en las cosas que intenta hacer
No. 3	[El jefe] tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que se necesita hacer.
No. 4	Me siento muy confiado acerca de las habilidades [del jefe].
No. 5	[El jefe] tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro rendimiento.
No. 6	El jefe está bien calificado

Elaboración propia con información de (Mayer et al, 1995)

2.1.2 Benevolencia

La benevolencia en el modelo integrativo de Mayer se refiere al grado de que tanto bien se espera que va a hacerle la parte en la que es depositada la confianza a la que deposita su confianza en ella.(Mayer et al, 1995, p. 718) La relación de la confianza con esta variable puede explicarse analizando la definición propuesta en este documento, la clave se encuentra en que una parte está dispuesta a ser vulnerable basado en expectativas positivas de lo que pueda hacer o no la otra parte. Si una parte no espera que le vayan a hacer bien o incluso que le vayan a tratar de hacer daño lo más probable es que no esté dispuesta a ser vulnerable. En el caso de esta investigación la benevolencia se va a medir desde la perspectiva de confianza que tenga el empleado del jefe

Seguido en la **Tabla 2** se encuentra la escala utilizada para la benevolencia.

Tabla 2. ESCALA DE BENEVOLENCIA

Benevolencia	
No. de Ítems	Ítem
No. 1	[El jefe] está muy preocupado por mi bienestar.
No. 2	Mis necesidades y deseos son muy importantes para [el jefe].
No. 3	[El jefe] no haría nada a sabiendas para lastimarme.
No. 4	[El jefe] realmente cuida lo que es importante para mí.
No. 5	(El jefe) hará todo lo posible por ayudarme

Fuente: elaboración propia con información de (Mayer et al, 1995)

2.1.3 Integridad

El diccionario de Cambridge define la integridad como “honestidad y habilidad de hacer o saber lo que es moralmente correcto.”(Dictionary, Cambridge. 2019) En su modelo integrativo Mayer describe la integridad como otro elemento fundamental para el desarrollo de la confiabilidad de una parte sobre otra.(Mayer et al, 2005, P.719) En el modelo la importancia de esta dimensión es que para que una parte deposite su confianza en otra esta debe cumplir con una serie de principios que van a formar a lo que Mayer llama su integridad personal, si la integridad personal del fideicomisario no está alineada con la del fideicomitente es menos probable que se desarrolle una relación de confianza en ese entorno. En este caso si la integridad personal del jefe no está alineada con la del empleado es posible que el empleado no tenga tanta disposición de confiar en el jefe.

En el contexto de esta investigación la integridad se entiende como el grado en el que el empleado considera que su jefe es una persona íntegra, que pueda definir a su jefe como alguien honesto y moralmente correcto.

La siguiente **Tabla 3** es la escala utilizada para medir los niveles de integridad en el modelo.

Tabla 3. ESCALA DE INTEGRIDAD

Integridad	
No. de Ítems	Ítem
No. 1	[El jefe] tiene un fuerte sentido de la justicia.
No. 2	Nunca tengo que preguntarme si [el jefe] mantendrá su palabra.
No. 3	[El jefe] se esfuerza por ser justo al tratar con los demás.
No. 4	Las acciones y comportamientos [del jefe] no son muy consistentes
No. 5	Me gustan los valores [del jefe]
No. 6	Principios solidos parecen guiar el comportamiento [del jefe]

Fuente: elaboración propia con información de (Mayer et al, 1995)

En su estudio sobre la reparación de la confianza en las organizaciones tras un fallo a nivel organizacional Gillespie et al describen como estas tres dimensiones han sido utilizadas para medir y evaluar relaciones de confiabilidad de; empleados con compañeros, empleados y jefes, entre grupos internos y hasta de la organización. (Gillespie, N., & Dietz, G. 2009. P. 128)

Uno de los argumentos para emplear estos conceptos específicamente para medir la relación directa entre jefe y empleado, es que si los empleados desconfían de sus jefes directos esto va a nublar y contaminar sus percepciones de la organización más amplia. (Gillespie, N., & Dietz, G. 2009. P. 128) además existen evidencias de estudios donde han demostrado que empresas donde los empleados depositan más confianza en sus gerentes generales cuentan con un mejor rendimiento en utilidades, ventas y tienen una menor rotación de empleados. (Mayer Schoorman 1995; Mayer & Davis 1999 P. 124)

2.2 Comportamiento de aprendizaje en equipo (TLB)

El comportamiento de aprendizaje en equipo propuesto por Amy Edmonson está relacionado con la búsqueda de retroalimentación, información y discusión abierta de errores por parte de los miembros de un equipo. (1999) En sus resultados Edmonson encontró que en los ambientes organizacionales donde existe una percepción positiva de apoyo y seguridad se presentan más comportamientos de aprendizaje en equipo que terminan generando mejores resultados para la organización. (Edmonson 1999, P 375-376) Otros estudios avalan la relación entre el comportamiento de aprendizaje en equipo y el éxito de una organización, ya que permiten generar dinámicas positivas que afectan directamente el desempeño de las organizaciones. (Hassan, M., Aksel, I., Yaqub, M. Z., & Aldemir, Z. , 2011).

En la literatura Edmonson divide el comportamiento de aprendizaje en equipo en dos grandes grupos, el comportamiento de aprendizaje en equipo interno y el comportamiento de aprendizaje en equipo externo. El interno se refiere a que se presentan dinámicas de búsqueda de información, retroalimentación y discusión, internamente entre los miembros de un mismo equipo. El externo se refiere a que se presentan las mismas dinámicas con otros grupos de interés, como por ejemplo otros equipos de trabajo dentro de la organización o los clientes de la empresa. (Edmonson 1999) En una investigación publicada en el 2014 que medía como el aprendizaje individual y en equipo influyen en el aprendizaje organizacional el autor establece claramente que existe un importante rol del aprendizaje en equipo para el desarrollo de aprendizaje organizacional (Dayaram, K., & Fung, L. (2014)) Esto es importante debido a que las empresas existen y se desarrollan en entornos altamente competitivos y

cambiantes, para poder sobrevivir deben desarrollar una cultura que permita a sus miembros sentirse en confianza en su lugar de trabajo y su organización para compartir nuevas ideas, problemas y dudas. Si en una organización no se presentan estas dinámicas lo más probable es que esta fracase.

2.2.1 Comportamiento de aprendizaje en equipo Interno

Profundizando en la conceptualización de Edmonson en su trabajo define el comportamiento de aprendizaje en equipo interno como; el grado en que los miembros de un equipo se involucran en comportamientos dirigidos a monitorear el progreso frente a las metas, como también el grado en que se involucran en comportamientos dirigidos para probar supuestos y crear nuevas posibilidades. (Edmonson 1999)

Para medirlo el autor propone la siguiente escala que contiene 8 ítems presentada en la tabla 4 para evaluar la variable:

TABLA 4. ESCALA DE COMPORTAMIENTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO INTERNO

Comportamiento de aprendizaje en equipo Interno	
No. de ítems	Ítem
No. 1	Los problemas y errores en este equipo siempre se comunican a las personas apropiadas (ya sean miembros del equipo u otros) para que se puedan tomar medidas.
No. 2	A menudo nos tomamos el tiempo para descubrir maneras de mejorar los procesos de trabajo de nuestro equipo.
No. 3	En este equipo, las personas hablan sobre los errores y las formas de prevenirlos y aprender de ellos.
No. 4	Este equipo tiende a manejar conflictos y diferencias de opinión en privado o fuera de línea, en lugar de abordarlos directamente como un grupo (R)
No. 5	Este equipo con frecuencia obtiene nueva información que nos lleva a realizar cambios importantes en nuestros planes o procesos de trabajo.
No. 6	Los miembros de este equipo a menudo expresan inquietudes acerca de los planes o decisiones del equipo

No. 7	Este equipo encuentra constantemente obstáculos inesperados y se atasca (R).
No. 8	Tratamos de descubrir suposiciones o creencias básicas sobre los temas en discusión. (D&M modificado)

Fuente: Elaboración propia con información de (Edmonson 1999)

2.2.2 Comportamiento de aprendizaje en equipo Externo

El comportamiento de aprendizaje en equipo externo es definido en la literatura como el grado en que los miembros de un equipo se involucran en comportamientos diseñados para obtener información y retroalimentación de otros miembros en la organización o clientes. (Edmonson, 2019)

El autor propone la siguiente escala que contiene 6 ítems para evaluar la variable.

TABLA 5. ESCALA DE COMPORTAMIENTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO EXTERNO

Comportamiento de aprendizaje en equipo Externo	
No. de ítems	Ítem
No. 1	Las personas en este equipo frecuentemente se coordinan con otros equipos para cumplir con los objetivos de la organización.
No. 2	Las personas en este equipo cooperan eficazmente con otros equipos o turnos para cumplir con los objetivos corporativos o satisfacer las necesidades de los clientes.
No. 3	El equipo no es muy bueno manteniendo a todos sus miembros informados en cuanto a lo que se está planeando y logrando.
No. 4	Este equipo sale y obtiene toda la información posible de muchas fuentes diferentes.
No. 5	No tenemos tiempo para comunicar información sobre el trabajo de nuestro equipo a otros fuera del equipo. (R)
No. 6	Invitamos a personas ajenas al equipo a presentar información o mantener conversaciones con nosotros. (D&M)

Fuente: Elaboración propia con información de (Edmonson, 1999)

2.3 Cumplimiento del contrato psicológico

El cumplimiento del contrato psicológico por parte de la empresa a sus empleados se define como la evaluación general de cumplimiento de las promesas y obligaciones que han sido establecidas en una relación de trabajo. (Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

La decisión de incluir este concepto en la investigación es que es uno de los componentes más importantes a la hora de evaluar la perspectiva y el rendimiento de un empleado dentro de una organización. Empresas que no cumplen con las obligaciones y promesas que les realizan a sus empleados suelen tener problemas de alta rotación, empleados desanimados e incluso baja captación y retención de talentos.

TABLA 6. ESCALA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Cumplimiento del Contrato Psicológico	
No. de ítems	Ítem
No. 1	Mi empleador ha cumplido casi todas las promesas que hizo durante el proceso de contratación
No. 2	Siento que mi empleador ha cumplido las promesas que hizo durante el proceso de contratación
No. 3	Hasta ahora, mi empleador ha hecho un trabajo impecable adhiriéndose a las promesas que hizo durante el proceso de contratación
No. 4	No he recibido todo lo que se me prometió por mi trabajo
No. 5	Mi jefe ha incumplido con el acuerdo que habíamos pactado previo a mi contratación, aunque yo he cumplido con mi parte
No. 6	Tengo mucha rabia con mi empresa
No. 7	Me siento traicionado por mi empresa
No. 8	Siento que mi empresa ha violado el contrato y los acuerdos que habíamos pactado
No. 9	Me siento demasiado frustrado ante el trato que recibo en mi empresa

Fuente: Elaboración propia con información de (Robinson & Morrison 2000)

2.4 Propensión a confiar en los demás

La propensión a confiar en los demás es definida como la voluntad general de confiar en los demás y es un rasgo que es estable en las personas a lo largo de diferentes situaciones (Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995) En su trabajo Frazier, M. L., Johnson, P. D., & Fainshmidt, S. (2013). Proponen que la propensión a confiar en los demás funciona y es mejor visto como un antecedente a las dimensiones o los antecedentes de la confianza.

Este factor es clave para los estudios de la confianza debido a que permite medir la autopercepción de una persona acerca de su voluntad para presentarse como vulnerable frente a otra. En este estudio se está analizando la relación empleado-jefe exclusivamente desde el lado de los empleados. Esta variable permite analizar si una persona está dispuesta a confiar en otra incluso antes de tener alguna perspectiva o conocimiento de quien es la otra parte.

Tabla 7. ESCALA DE PROPENSIÓN A CONFIAR EN LOS DEMÁS

Propensión a confiar en los Demás	
No. de Ítems	Ítem
No. 1	Generalmente confío en las personas hasta que me dan una razón para no confiar en ellas.
No. 2	Confiar en otra persona no es difícil para mí.
No. 3	Mi enfoque típico es confiar en nuevos conocidos hasta que demuestren que no debo confiar en ellos.
No. 4	Mi tendencia a confiar en los demás es alta.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Frazier, M. L., Johnson, P. D., & Fainshmidt, S (2013)

3. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO

Entendiendo las dimensiones de la confianza (DT) como los factores o antecedentes que ayudan a moldear la percepción de confianza de un empleado sobre su jefe, el cumplimiento del contrato psicológico (CCP) como la evaluación general de cumplimiento de las promesas y obligaciones que han sido establecidas en una relación de trabajo. (Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994), la propensión a confiar (PT) en los demás como un rasgo estable las personas que mide la voluntad de confiar en otro, y los comportamientos de aprendizaje en equipo (TLB) como la búsqueda de retroalimentación, información y discusión abierta de errores por parte de los miembros de un equipo (Edmondson 1999), se propone y contrasta el siguiente modelo donde: el CCP y la PT, mediados por las DT puedan impactar positivamente el TLB dentro de una organización.

Hipótesis H1: El cumplimiento del contrato psicológico se relaciona positivamente con las dimensiones de la confianza en una relación empleado-jefe.

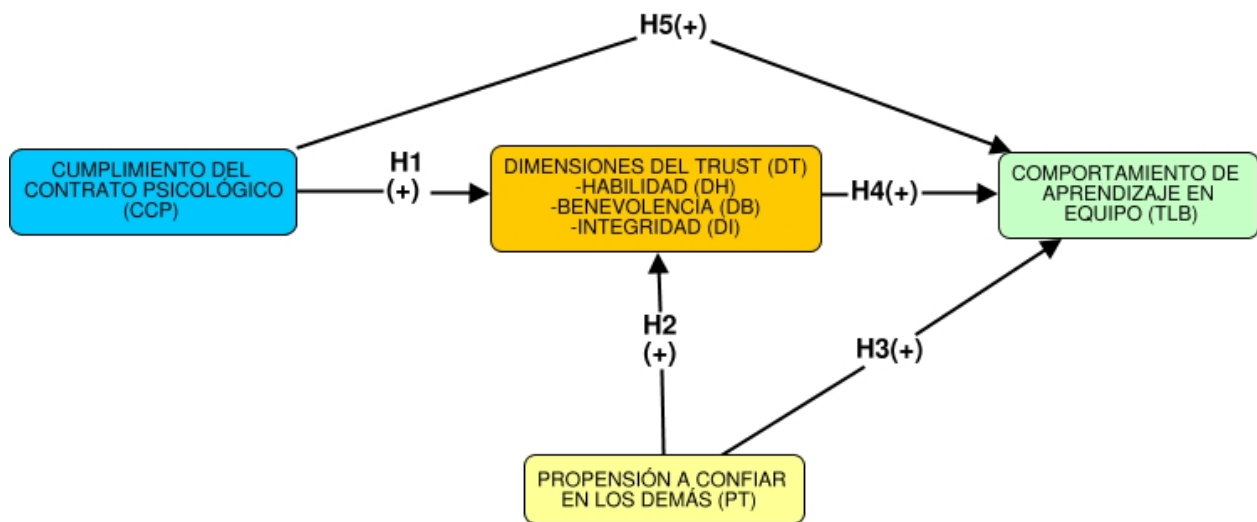
Hipótesis H2: La propensión a confiar en los demás se relaciona positivamente con las dimensiones de la confianza en una relación empleado-jefe.

Hipótesis H3: La propensión a confiar en los demás de los empleados se relaciona positivamente con el comportamiento de aprendizaje en equipo en las organizaciones.

Hipótesis H4: Los antecedentes de la confianza (La habilidad, benevolencia e integridad) percibida por parte de los empleados en una relación empleado-jefe se relaciona positivamente con el comportamiento de aprendizaje en equipo.

Hipótesis H5: El cumplimiento del contrato psicológico se relaciona positivamente con el comportamiento de aprendizaje en equipo.

Figura 1. MODELO HIPOTETICO



Fuente: Elaboración propia. CMAPTOOLS

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se encuentra la metodología que se utilizó para realizar la investigación.

4.1 Objeto de Estudio

Para analizar las interacciones entre los constructos CCP, DT, PT Y TLB se seleccionó como objeto de estudio una muestra representativa de los empleados

ubicados en la ciudad de Cali, Colombia. Se eligió esta población por cumplir con las siguientes características:

- 1) Permite estudiar la variabilidad en los constructos debido a que es una población que va a permitir analizar personas que operen en diferentes tipos de organizaciones, dedicadas a diferentes fines y que utilizan diferentes procesos. Esto va a permitir analizar los conceptos desde una perspectiva general.
- 2) Cuando se está analizando la confianza en las organizaciones es obligatorio analizar las relaciones entre los empleados y los jefes. Los jefes son una de las figuras centrales en las organizaciones y en la investigación se quiere analizar el impacto de su relación de confianza con los empleados y como esto puede o no impactar el desarrollo de TLB en una organización.
- 3) Para las cuestiones de los recursos que se cuentan para realizar la investigación es más posible lograr encuestar un mayor número de empleados que de jefes.
- 4) Analizar la perspectiva desde el lado de los empleados y no de los jefes permite analizar la importancia de generar confianza cuando se lidera a los empleados. En el estudio se quiere determinar la importancia de establecer prácticas que aumenten la confianza de los empleados en los jefes y ver si efectivamente esto tiene alguna influencia sobre los comportamientos de aprendizaje en equipo en las organizaciones.

La población económicamente activa de Cali según los datos publicados por la Alcaldía de Santiago de Cali es de 1.231.000 personas. (2019) De ellos se pudo

acceder a 257 personas que estuvieron dispuestas a llenar la encuesta de 48 preguntas. Estas 257 personas pertenecen a más de 50 empresas entre ellas Bancolombia, Colombina, Tecnoquímicas, la universidad Icesi, o Colgate. Muchas empresas dedicadas a diferentes razones sociales y con diferentes culturas organizacionales.

4.2 Variables del Estudio

Para el modelo las variables seleccionadas fueron los constructos CCP, DT (DH,DB,DI), TLB Y PT.

Tanto el CCP como el PT actúan como variables exógenas en el modelo. La PT es característica para cada individuo y permite influir en las percepciones de confianza aun cuando no existe información sobre la confiabilidad de la otra parte.(Frazier et al. 2013 p. 92) Por su parte el CCP va a ser considerado un determinante del nivel de confianza de un empleado en su organización, si la empresa no cumple con sus obligaciones y promesas entonces es más probable que el empleado tenga una percepción de confianza deteriorada con la empresa. Las DT van a ser consideradas en el modelo como el eje central y más importante, va a actuar como variable mediadora dependiente de la CCP y la PT y exógena para el TLB.

El DT opera en tres dimensiones la habilidad, la benevolencia y la integridad, todas estas siendo analizadas desde la perspectiva de un empleado con su jefe. El TLB opera en dos dimensiones; el TLB(Interno) y el TLB(Externo). En el caso de las variables CCP y PT se establecen como constructos de primer orden.

El modelo entonces queda formado por las cuatro grandes variables DT, CCP, TLB y PT y sus relaciones. Para cada uno de los ítems presentados de cada variable en la revisión de la literatura tabla 1 ,2 3 se estableció una escala tipo Likert que evalúa en una escala de siete niveles desde “Completamente en Desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo” (Sánchez et al., 1997; Buenaventura 2016)

A partir de todos los ítems se elaboró un cuestionario con 50 preguntas. 44 preguntas basadas en los ítems presentados para cada variable y 6 preguntas relacionadas con información cualitativa. Preguntas relacionadas con el tiempo de trabajo en la empresa, con el jefe directo, la edad de la persona y el tamaño y nombre de la empresa.

Este cuestionario luego se elaboró y publicó utilizando la herramienta de GOOGLE.FORMS esta herramienta permitió la fácil difusión y captación de datos del mismo. Para repartir el formulario el investigador utilizó la técnica bola de nieve. Pidiéndole el favor a compañeros de trabajo, familiares y amigos se fue difundiendo poco a poco el link de acceso para responder a la encuesta. En un plazo de 4 meses se recogió la información.

Abajo se encuentra la tabla 8 que presenta todas las variables estudiadas en el modelo, su nombre nemotécnico, la fuente de las escalas validadas y el número de ítems que se utilizaron para la medición de cada variable.

Tabla 8. Nemotecnia de las Variables y Fuentes de las Escalas de Medición

FACTOR	SUBFACTOR	NOMENCLATURA SUBFACTORES	No. De Ítems		Fuente de la Escala
DT	Habilidad	DH	6	17	Mayer & Davis (1999) <i>Journal of Applied Psychology</i>
	Benevolencia	DB	5		
	Integridad	DI	6		
CCP	Cumplimiento del Contrato psicologico	PCF	9	9	Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000) <i>Journal of Organizational Behavior</i>
TLB	Comportamiento de aprendizaje en equipo	TLB(Interno)	8	14	Edmonson , A (1999) <i>Administrative Science Quarterly</i>
		TLB(Externo)	6		
PT	Propensión a confiar en los demás	PT	4	4	Frazier, M. L., Johnson, P. D., & Fainshmidt, S (2013) <i>Journal of Trust Research</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Mayer et al , 1999 ; Robinson et al, 2000 ;Edmonson , 1999 ; Frazier et al , 2015)

4.3 Pruebas de Contraste

El procedimiento estadístico que se llevó a cabo para esta investigación se realizó en base a la estructura de análisis de datos utilizada en el Modelo del Impacto de la Auto-Eficacia del Líder sobre las características de los equipos de trabajo del doctor Phd. Guillermo Buenaventura Vera(2016). Este procedimiento se puede encontrar detallado en su documento. En este caso se utilizó el software de IBM SPSS statistics 26.

Se realizó una contrastación de las hipótesis del modelo y un análisis de mediación de las variables para determinar la significancia y viabilidad del modelo.

5. CONTRASTE ESTADÍSTICO Y HALLAZGOS EMPÍRICOS

En esta parte del documento se va a presentar el análisis estadístico que se aplicó al modelo. Se realizó un análisis de contrastación de las hipótesis utilizando la metodología de ecuaciones estructurales y se realizó un análisis de mediación de variables.

5.1 Contrastación de las Hipótesis del Modelo

Utilizando la metodología de las ecuaciones estructurales SEM, se realiza la prueba T para determinar la significancia de cada una de las hipótesis propuestas en el punto 3 de esta investigación. La tabla 3 es tomada del estudio de referencia ya mencionado anteriormente del Doctor Buenaventura y presenta las convenciones de calificación de significancia estadística.

Tabla 1. Tabla 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: (Buenaventura, 2016, p.11)

El nivel que va a ser considerado como significativo para la elaboración de este trabajo es que sea superior al 95% (Hoe, 2008, Buenaventura 2016) En la tabla 9 de resultados del modelo mediado se muestra cómo se han probado las hipótesis(H1, H2, H3, H4). Todas cuentan con un valor-p que cuenta con una significancia estadística que supera el 95% y además cuentan con una relación positiva. La hipótesis H5 es la única que no se cumplió puesto que no resulto siendo significativa para el modelo. Esto permite decir que el modelo propuesto en la figura 1 estuvo 80% correcto.

En el estudio de referencia para el análisis de los datos se analizan los siguientes indicadores:

□ **χ^2 / df** : (*Índice Chi cuadrado sobre grados de libertad*) Donde proponen que los valores que se ubiquen entre 2 y 5 permiten decir que el modelo tiene una centralidad de la distribución y las varianzas aceptable. (Marsh & Hocevar 1985; Buenaventura 2016 P. 11) El modelo propuesto cumple con los requisitos de la centralidad de la distribución puesto que se encuentra en 2,22.

RMSEA: Para este caso debido al tamaño de la muestra no se permiten valores superiores a 1, aceptables cuando el indicador es cercano e inferior a 0,080 y satisfactorios valores menores a 0,06 (Brown & Cudeck, 1993, Buenaventura, 2016, pg 11) Este modelo cuenta con un indicador aceptable y casi satisfactorio puesto que se ubica en 0,069.

Tabla 9. Resultados del Modelo Mediado

HIPOTESIS				Estimate	p	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI
H1	CCP	--->	DT	0,152	****	2,22	0,069	0,951	0,958
H2	PT	--->	DT	0,113	***				
H3	PT	--->	TLB	0,082	***				
H4	DT	--->	TLB	0,843	****				
H5	CCP	--->	TLB	0,011	NS				

Fuente: Elaboración Propia, a partir de los SEM de AMOS 26

TLI, CFI:

“Índice de Turker-Lewis, Índice de Bondad de Ajuste) “Son indicadores de relación de centralidades (complementos de excentricidades) entre el modelo óptimo y el original. Deberán, en principio ser superiores a 0,50, aunque no hay un límite inferior definido; entre más cercanos a 1,0, mejor” (Bentler & Bonett, 1980; Bollen, 1989b; Bentler, 1990;.Buenaventura 2016 P. 11) En este caso el modelo cuenta con unos indicadores de TLI y CFI muy satisfactorio puesto que ambos se encuentran por encima del nivel de 0,95.

De acuerdo al análisis del índice del chi-cuadrado sobre los grados de libertad, el RMSEA, TLI y CFI se puede decir que el modelo es estadísticamente valido.

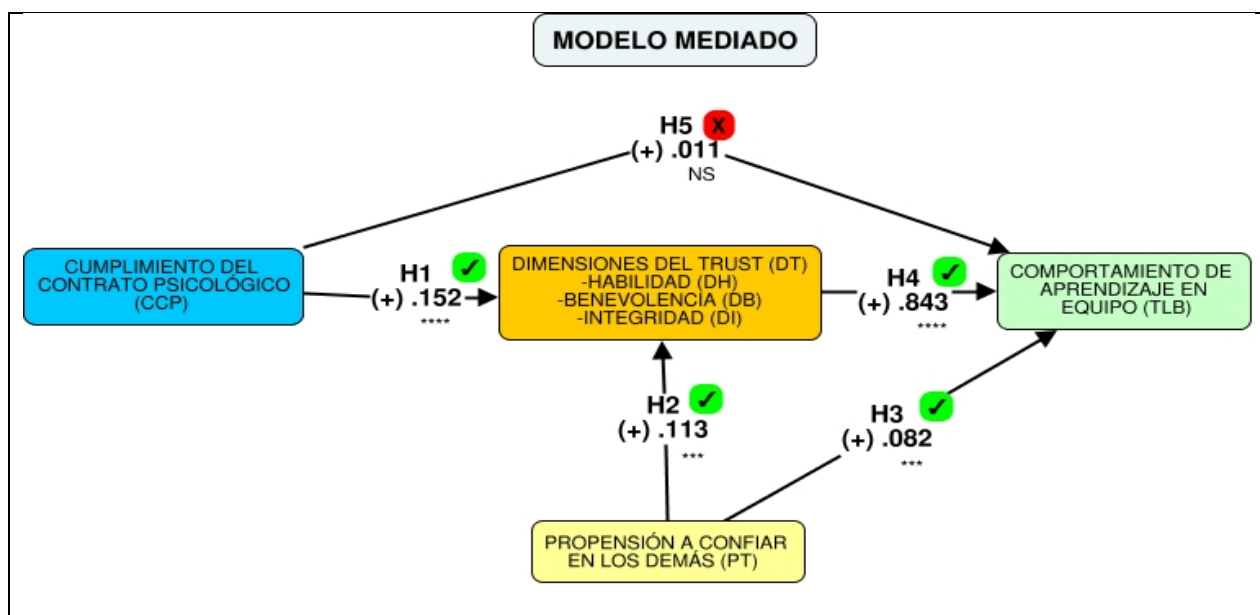
5.2 Análisis de Mediación de variables

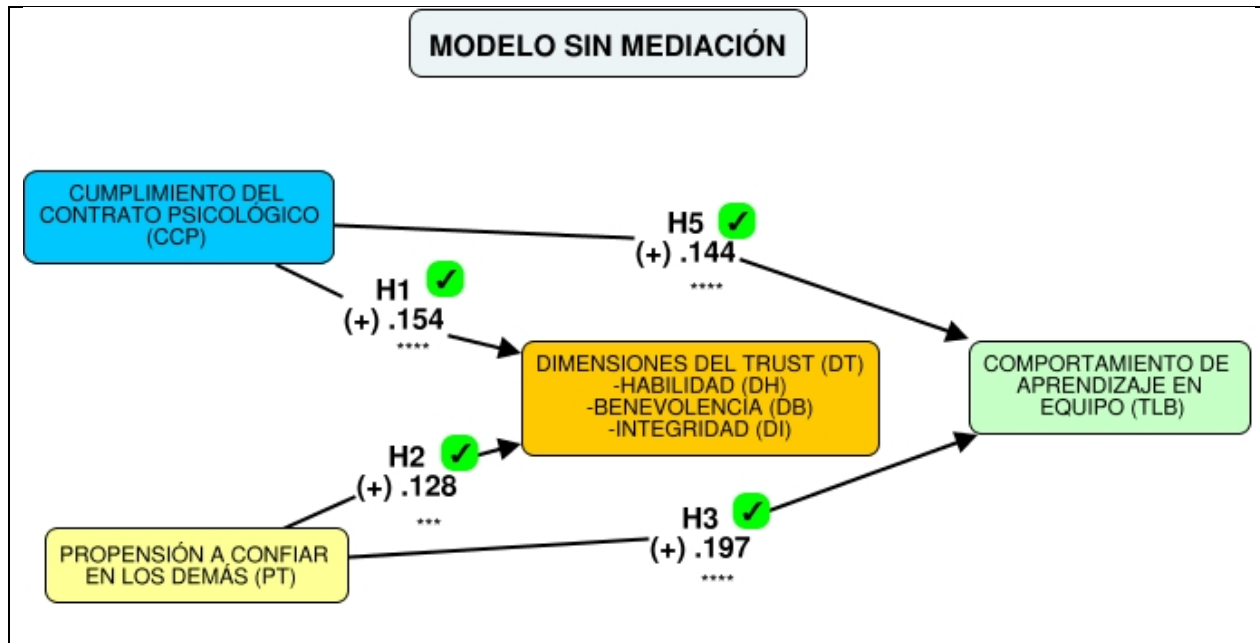
Utilizando los procedimientos propuestos en la investigación de Buenaventura se va a aceptar que la mediación entre variables va a ser significativa si por cada unidad de diferencia en el índice chi cuadrado sobre los grados de libertad entre los dos modelos (el mediado y el no mediado) se da una diferencia superior a 3,82. (Buenaventura 2016: Baron & Kenny (1986) y Shrout & Bolger (2002),)

En este modelo se establece la variable de las Dimensiones de la confianza como la variable mediadora. Para realizar el análisis de mediación se utilizan los siguientes dos modelos presentados en la figura 2:

- ✓ MODELO MEDIADO: Es el modelo original propuesto después de haberlo mejorado utilizando diferentes técnicas en la herramienta SPSS 26. Tiene todos los constructos y sus relaciones.
- ✓ MODELO NO MEDIADO: Es el modelo original, pero se le elimina la mediación a las dimensiones de la confianza. Se elimina H4 (la relación DT→TLB).

Figura 2. Modelo mediado y sin mediación





Fuente: Elaboración propia. CMAPTOOLS.

Tabla 10. Ajuste de la Mediación

PARÁMETRO	Ψ^2	df	$\Delta\Psi^2$	Δdf	$\Delta\Psi^2/\Delta df$
MODELO CON MEDIACIÓN	364,43	164	BASE	BASE	0
MODELO SIN MEDIACIÓN	487,957	165	1	123,527	123,527

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los SEM en AMOS 26

Es totalmente claro en este modelo como cuando se elimina la mediación de la DT el indicador $\Delta\Psi^2/\Delta df$ termina superando en una gran magnitud el límite inferior establecido 3.82. Esto indica que el modelo mediado solo necesita una variable mediadora para explicar los efectos del CCP y la PT, esa variable siendo la DT.

5.3 Resumen de hallazgos

Los hallazgos del modelo permiten afirmar que cuatro de las cinco hipótesis se han cumplido. En la tabla 10 se puede ver su impacto y significancia y el resultado resumido es el siguiente:

Hipótesis H1: El cumplimiento del contrato psicológico se relaciona positivamente con las dimensiones de la confianza en una relación empleado-jefe.

Hipótesis H2: La propensión a confiar en los demás se relaciona positivamente con las dimensiones de la confianza en una relación empleado-jefe.

Hipótesis H3: La propensión a confiar en los demás de los empleados se relaciona positivamente con el comportamiento de aprendizaje en equipo en las organizaciones.

Hipótesis H4: Los antecedentes de la confianza (La habilidad, benevolencia e integridad) percibida por parte de los empleados en una relación empleado-jefe se relaciona positivamente con el comportamiento de aprendizaje en equipo.

Hipótesis H5: La relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y el comportamiento de aprendizaje en equipo no se considera significativa.

6. CONCLUSIONES

Después de analizar la validez del modelo se pueden generar las siguientes conclusiones;

Las dimensiones de la confianza son fundamentales para el desarrollo de comportamientos de aprendizaje en equipo dentro de una organización. En el modelo no mediado el impacto del Cumplimiento del contrato psicológico y la propensión a confiar

en los demás en el desarrollo de comportamientos de aprendizaje en equipo es muy reducido, en cambio en el modelo mediado se determina que las dimensiones de la confianza son fundamentales para el desarrollo de comportamientos de aprendizaje en equipo en una organización.

Los hallazgos empíricos de esta investigación que reúne los datos de más de 250 participantes de más de 30 diferentes empresas demuestran que la relación de confianza entre un empleado y su jefe desde la perspectiva del empleado puede aumentar los comportamientos de aprendizaje en equipo hasta en un 84% por cada “punto” que aumente la relación de confianza.

Es fundamental entonces que si un jefe quiere desarrollar un equipo que cuente con comportamientos de aprendizaje en equipo, comportamientos dirigidos a las buenas prácticas y a la búsqueda de mejora continua es vital que mediante su habilidad, benevolencia e integridad lidere su equipo al éxito.

Un análisis interesante para realizar es el de la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y el comportamiento de aprendizaje en equipo. La relación no es significativa y esto en la investigación se puede interpretar como que el hecho de que una empresa le esté cumpliendo las obligaciones y promesas que le ha realizado a un empleado no garantiza que este vaya a participar en los comportamientos de aprendizaje en equipo en una organización. Es aquí donde se determina la importancia tan fundamental de las dimensiones de la confianza pues estas sí aumentan fuertemente el impacto tanto del cumplimiento del contrato psicológico como de la propensión a confiar en los demás. Reconstruir una relación de confianza toma mucho más esfuerzo y es más costoso que establecerla desde un principio y respetarla (Goswami et al , 2018) Es por esto que esta investigación puede realizar un aporte muy importante para jefes actuales y futuros

resaltando la importancia de establecer una cultura de confianza y más aun establecerse como una figura confiable para que su organización tenga las mejores prácticas.

REFERENCIAS

Buenaventura, G. (2016) Impacto de la Auto-Eficacia del líder sobre las características de los equipos de trabajo.

Dayaram, K., & Fung, L. (2014). Organizational learning in the Philippines: how do team and individual learning contribute? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 420–442. doi: 10.1111/1744-7941.12039

Dictionary, Cambridge. (2019). integrity: traducir al español con el diccionario inglés-francés - Cambridge Dictionary. Retrieved October 15, 2019, from <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english-spanish/integrity>.

Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16(4), 311–325. doi: 10.1108/09696470910960400

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. doi: 10.2307/2666999

Frazier, M. L., Johnson, P. D., & Fainshmidt, S. (2013). Development and validation of a propensity to trust scale. *Journal of Trust Research*, 3(2), 76–97. doi: 10.1080/21515581.2013.820026

Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust Repair After An Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145. doi: 10.5465/amr.2009.35713319

Goswami, V., & FIBICH, E. J. (2018). Trust: The critical success factor. *Governance Directors*, 66(1), 424–431. Retrieved from <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=804229063016230;res=IELAPA>

Hassan, M., Aksel, I., Yaqub, M. Z., & Aldemir, Z. (2011). Team Learning and Its Impact on Marketing Team Performance: An Empirical Study. *International Business Research*, 4(4). doi: 10.5539/ibr.v4n4p124

Kuipers, B. (2018). How can we trust a robot? *Communications of the ACM*, 61(3), 86–95. doi: 10.1145/3173087

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. doi: 10.1037//0021-9010.84.1.123

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. doi: 10.2307/258792

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. doi: 10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::aid-job40>3.0.co;2-t

Turnley, W. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. doi: 10.1016/s0149-2063(02)00214-3

ANEXOS

PROTOCOLIZACIÓN DE LAS ESCALAS

TRADUCCION RODRIGO	OPINION 1	OPINION 2	OPINION 3	OPINION 4	OPINION 5	
Habilidad: "ese grupo de habilidades, competencias y características que permiten que una parte tenga influencia dentro de algún dominio específico" (Mayer et al., 1995, p. 717).	Elvira Cruz	Interpretación Cesar Coriat	Cristina Chavarro	Felipe Valdes	Carolina Lopez	CUMPLIMIENTO SI O NO
El jefe es muy capaz de realizar su labor como jefe	El jefe cumple con su trabajo	El jefe tiene el perfil para ejercer su trabajo	El jefe hace bien su trabajo como jefe	Es jefe es capaz de cumplir con sus objetivos	El jefe es capaz de cumplir con su trabajo	SI
[El jefe] es reconocido por tener éxito en las cosas que intenta hacer	El jefe es reconocido por lograr con buenos resultados en lo que se propone	El jefe cuenta con experiencia para realizar los objetivos que se propone	El jefe es exitoso haciendo lo que hace	Mis compañeros y integrantes de la organización reconocen las capacidades del jefe para dirigir la organización con éxito	Los integrantes de la organización reconocen que el jefe es una persona exitosa en lo que se propone	SI
[El jefe] tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que se necesita hacer.	El jefe es experto en el trabajo que desarrolla	El jefe conoce en profundidad sobre el trabajo a realizar	El jefe sabe mucho sobre lo que hace	El jefe sabe qué se debe hacer y cómo se debe hacer	El jefe es un experto en su area	SI
Me siento muy confiado acerca de las habilidades [de el jefe].	Confío en las habilidades del jefe	Confío en la capacidad del jefe	Confío en las habilidades del jefe	Siento que puedo confiar en la habilidad del jefe para dirigirme	Confío en que el jefe tiene las habilidades para dirigir	SI
[El jefe] tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro rendimiento.	El jefe tiene habilidad para incrementar nuestro resultado	El jefe posee experticia que facilita la ejecución del trabajo	Las habilidades específicas del jefe pueden mejorar nuestros resultados	El jefe cuenta con diferentes capacidades específicas que mejoran el trabajo del equipo	El jefe cuenta con conocimientos específicos que aumentan el rendimiento del equipo	SI
El jefe esta bien calificado	El jefe tiene las habilidades para cumplir con su trabajo	El jefe tiene las credenciales para ejercer su cargo	El jefe está bien calificado	El jefe es la persona correcta para dirigir en la organización	El jefe es apto para su posición	SI
[El jefe] está muy preocupado por mi bienestar.	El jefe se preocupa por que yo me encuentre bien	El jefe es consciente de mis necesidades y se preocupa por mí	El jefe está pendiente de mi bienestar	El jefe se preocupa por que este bien de salud y de animo	El jefe se preocupa por mis condiciones de vida	SI
Mis necesidades y deseos son muy importantes para [el jefe].	El jefe tiene en cuenta mis necesidades y deseos	El jefe considera mis necesidades y deseos	El jefe se preocupa por mis necesidades y anhelos	El jefe se preocupa por lo que quiero y hace esfuerzos activos para tratar de ayudarme a alcanzarlo	El jefe tiene en cuenta mis necesidades y deseos a la hora de tomar decisiones	SI
[El jefe] no haría nada a sabiendas para lastimarme.	El jefe no haría nada que pueda lastimarme de forma conciente - confío en el jefe	El jefe nunca me lastimaría intencionalmente	El jefe no me ofendería intencionalmente	El jefe no me haría daño a posta	El jefe no me lastimaría intencionadamente	SI
[El jefe] realmente cuida lo que es importante para mí.	El jefe es cuidadoso cuando conoce que es algo importante para mí	El jefe tiene proteje mis intereses	El jefe se preocupa por mis prioridades	El jefe se preocupa por respetar las cosas que valoro	El jefe cuida lo que valoro	SI
(El jefe) hará todo lo posible por ayudarme	El jefe me ayuda a desarrollarme y crecer	El jefe me apoyará en la medida de sus posibilidades	El jefe lucha por mí ante los otros jefes	El jefe me va apoyar ante los otros jefes	El jefe está de mi lado y me apoya ante los demás jefes	SI

[El jefe] tiene un fuerte sentido de la justicia.	El jefe es una persona justa - es objetivo	El jefe es una persona justa	El jefe es justo	El jefe cuenta con un sentido claro de justicia y actúa acorde a esto.	El jefe tiene claros sus principios de justicia y trata de que se cumplan.	SI
Nunca tengo que preguntarme si [el jefe] mantendrá su palabra.	Confío en el la palabra del jefe	Jamás cuestiono la palabra del jefe	El jefe cumple lo que promete	Nunca me pregunto si el jefe va a cumplir con lo que me a dicho	No dudo de lo que me dice el jefe	SI
[El jefe] se esfuerza por ser justo al tratar con los demás.	El jefe es objetivo y justo con otras personas	El jefe es una persona justa en el trato con el resto	El jefe trata a todos de manera justa	El jefe se esfuerza por darle el mismo trato a todos los individuos.	El jefe hace un esfuerzo por ser una persona justa al tratar con diferentes personas	SI
Las acciones y comportamientos [del jefe] no son muy consistentes	Las acciones y comportamientos del jefe no concuerdan	El jefe no es consecuente con sus actos	Las palabras y las acciones del jefe no son consistentes	El jefe no actúa acorde a lo que dice.	El jefe no se comporta de manera consistente sus acciones a veces parecen ir en contra de lo que dice o no tienen significado.	SI
Me gustan los valores [del jefe]	Me identifico con los valores del jefe	Comparto los mismos valores que el jefe	Me identifico con los valores del jefe	Estoy de acuerdo con los valores del jefe	Comparto los valores del jefe	SI
Principios solidos parecen guiar el comportamiento [del jefe]	El jefe es una persona de principios	El jefe basa su comportamiento en principios sólidos	Las acciones del jefe se basan en principios/valores fuertes y bien establecidos	El jefe actúa en base a principios claros y solidos.	El jefe actúa en base a principios claramente establecidos	SI
Las personas en este equipo frecuentemente se coordinan con otros equipos para cumplir con los objetivos de la organización.	Con frecuencia, trabajamos en equipos multidisciplinarios para lograr objetivos de la compañía	Coordinamos con otros equipos de trabajo para cumplir los objetivos de la empresa	Las personas de este equipo coordinan con otros equipos para cumplir los objetivos de la empresa - son muy colaboradores	Mi equipo trabaja en conjunto con otros para cumplir los objetivos de la organización	La personas del equipo se contactan con otros equipos para lograr los objetivos de la organización	SI
Las personas en este equipo cooperan eficazmente con otros equipos o turnos para cumplir con los objetivos corporativos o satisfacer las necesidades de los clientes.	Nuestro equipo trabaja colaborativamente con otros equipos o en otros turnos para lograr los objetivos de la compañía o necesidades de nuestros clientes	Los integrantes de este equipo de trabajo cooperan con otros equipos para cumplir las metas corporativas o atender a los clientes	Las personas de este equipo cooperan con otros equipos para que la empresa cumpla sus metas y/o los clientes estén satisfechos	El equipo coopera con otros equipos para lograr los objetivos corporativos o satisfacer las necesidades de los clientes	El equipo está coordinado con otros equipos de la organización con los que opera de forma efectiva para la consecución de los objetivos establecidos	SI
El equipo no es muy bueno manteniendo a todos sus miembros informados en cuanto a lo que se está planeando y logrando.	El equipo no tiene un buen sistema de comunicación para las tareas y los objetivos que se están logrando		Este equipo no se comunica bien, no es fácil saber que están planeando y qué tantos objetivos están cumpliendo	El equipo no cumple bien con su función de mantener a todas las personas interesadas informadas en cuanto a lo que el equipo planea y logra		SI
Este equipo sale y obtiene toda la información posible de muchas fuentes diferentes.	Nuestro equipo busca diferentes fuentes de información por fuera de la compañía	El equipo busca información pertinente en múltiples fuentes de información	Este equipo es eficaz, obtienen toda la información posible, de fuentes diversas	La información que utiliza el equipo proviene de diferentes fuentes y no solo de una.	El equipo busca información en diferentes fuentes, no se limita a buscar información exclusivamente de los miembros del equipo.	SI
No tenemos tiempo para comunicar información sobre el trabajo de nuestro equipo a otros fuera del equipo. (R)	Por falta de tiempo, no comunicamos a otros equipos el trabajo que realizamos	El equipo solo tiene tiempo para compartir información del trabajo internamente con los integrantes del equipo	No tenemos tiempo para comunicarles a los demás sobre el desempeño de nuestro equipo	Lo que se hace en el equipo solo se comunica internamente en el equipo por cuestiones de tiempo.	No se comunica información del trabajo del equipo por cuestiones de tiempo.	SI
Invitamos a personas ajenas al equipo a presentar información o mantener conversaciones con nosotros. (D&M)	Invitamos a otros equipos para que compartan información o conversar con ellos	Invitamos a otras personas fuera del equipo para que nos compartan información o para estar en contacto con ellos	Tenemos discusiones y le presentamos nuestros casos de trabajo a miembros de otros equipos	El equipo está abierto y en la búsqueda activa de diferentes personas que puedan aportarle información	El equipo busca apoyo de personas ajenas para generar nuevos conocimientos	SI
						SI
Los problemas y errores en este equipo siempre se comunican a las personas apropiadas (ya sean miembros del equipo u otros) para que se puedan tomar medidas.	Cuando el equipo tiene problemas o se cometen errores a través de comunicarse con los involucrados se definen soluciones o acciones	Cuando se presentan problemas o errores en el equipo, se comparten con las personas idóneas dentro y fuera del equipo para tomar decisiones	Los problemas/errores que ocurren dentro del equipo se comunican a las personas que pueden ayudar a remediarlos	Los problemas que se presentan en el equipo se comunican de manera oportuna y a las personas que pueden solucionarlos.	Los problemas que se presentan en el equipo se comunican en el momento correcto y a las personas que los pueden resolver.	SI

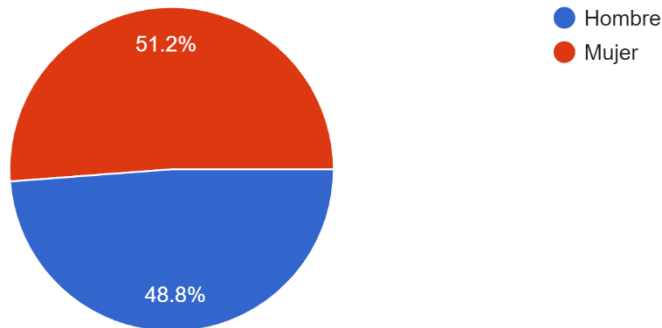
A menudo nos tomamos el tiempo para descubrir maneras de mejorar los procesos de trabajo de nuestro equipo.	Frecuentemente dedicamos tiempo a buscar procesos más eficientes de trabajo en equipo	Con alguna frecuencia analizamos los procesos realizados por el equipo para mejorarlos	Nos tomamos el tiempo para averiguar cómo podemos mejorar los procesos que llevamos a cabo dentro del equipo	Frecuentemente el equipo busca formas de mejorar sus procesos	El equipo constantemente busca formas de mejorar y innovar en sus procesos	SI
En este equipo, las personas hablan sobre los errores y las formas de prevenirlos y aprender de ellos.	En este equipo, las personas hablan de sus errores para prevenirlos y aprender de ellos	Entre los miembros del equipo se discuten los errores cometidos, cómo prevenirlos y qué aprender de ellos	En este equipo somos transparentes sobre nuestros errores y los discutimos para prevenirlos en el futuro	En el equipo se habla de los errores que se cometen y se busca como prevenirlos.	En este equipo se puede discutir acerca de errores y problemas abiertamente	SI
Este equipo tiende a manejar conflictos y diferencias de opinión en privado o fuera de línea, en lugar de abordarlos directamente como un grupo (R)	En este equipo, los conflictos y diferencias se manejan en privado y no en grupo	En el equipo los conflictos y las diferentes opiniones se manejan privadamente y no grupalmente	El equipo maneja los conflictos o diferencias de manera privada, no como equipo conjunto	Los conflictos que se presentan se discuten en privado en vez de socializarlos y resolverlos como grupo.	Los conflictos se solucionan en privado y no en conjunto.	SI
Este equipo con frecuencia obtiene nueva información que nos lleva a realizar cambios importantes en nuestros planes o procesos de trabajo.	Este equipo obtiene nueva información con la que adapta sus planes y procesos de trabajo	El equipo frecuentemente busca información que permita hacer cambios en los planes y en los procesos	Este equipo siempre busca nueva información que les permita mejorar procesos	El equipo recibe frecuentemente nueva información que lo obliga a replanear sus objetivos y su forma de trabajar.	La información que recibe el equipo constantemente lo obliga a realizar cambios en los planes o procesos de trabajo.	SI
Los miembros de este equipo a menudo expresan inquietudes acerca de los planes o decisiones del equipo	Este equipo es libre y expresa inquietudes acerca de decisiones y planes del equipo	Los integrantes del equipo son libres de preguntar sobre los planes y decisiones del equipo	Los miembros de este equipo discuten abiertamente dudas o problemas que tienen	Los miembros de este equipo a menudo tienen preguntas acerca de cuales son los planes o como son los procesos de trabajo	Los miembros del equipo constantemente tienen inquietudes acerca de los planes o decisiones que se toman	SI
Este equipo encuentra constantemente obstáculos inesperados y se atasca (R).	Este equipo se frena ante obstáculos que se le presentan continuamente	A cada rato el equipo encuentra obstáculos y se bloquea	Este equipo se bloquea ante los problemas	El equipo constantemente se enfrenta a retos donde se atasca.	Constantemente el equipo se enfrenta a problemas en donde queda atascado.	SI
Tratamos de descubrir suposiciones o creencias básicas sobre los temas en discusión. (D&M modificado)	Este equipo trata de encontrar creencias o suposiciones sobre temas en discusión. Esta ayuda a prevenir futuros inconvenientes.	El equipo siempre busca suposiciones o creencias sobre el tema en proceso.	Tratamos de identificar suposiciones sobre los problemas que se presentan	El equipo busca cuales son las suposiciones o creencias básicas del equipo para mejorar su funcionamiento	El equipo discute y busca suposiciones o creencias básicas comunes sobre los temas de discusión para evitar tener suposiciones o creencias falsas que afectan la organización.	SI
Casi todas las promesas hechas por mi empleador durante el reclutamiento se han mantenido hasta el momento (anuladas)	Hasta el momento mi empleador ha cumplido con la mayoría de las promesas que me hicieron cuando me contrataron	Casi todo lo que me prometieron al momento de contratarme se ha cumplido por parte del empleador, hasta ahora	Mi empleador ha cumplido casi todas las promesas que hizo durante el proceso de contratación	El jefe a mantenido la mayoría de las promesas que me hizo en el momento de contratación	El empleador a cumplido con sus promesas hasta el momento	SI
Siento que mi empleador cumplió las promesas que me hicieron cuando fui contratado (revocado)	Mi empleador ha cumplido con lo que me prometió	Mi empleador cumplió todo lo que me prometió al momento de contratarme	Siento que mi empleador ha cumplido las promesas que hizo durante el proceso de contratación	Siento que el jefe a cumplido con las promesas que me hicieron cuando fui contratado	Mi sentir es que el empleador a cumplido con lo que me prometió en el momento que me contrato	SI
Hasta ahora mi empleador ha hecho un excelente trabajo al cumplir sus promesas (anulado)	Hasta el momento mi empleador ha cumplido con la mayoría de las promesas que me hicieron cuando me contrataron	Mi empleador ha cumplido con todo lo que me prometió	Hasta ahora, mi empleador ha hecho un trabajo impecable adhiriéndose a las promesas que hizo durante el proceso de contratación	Hasta el momento la labor del jefe en cuanto al cumplimiento de las promesas que me hicieron a sido excelente	Mi empleador ha cumplido con sus promesas de manera altamente satisfactoria	SI
No he recibido todo lo que me prometieron a cambio de mis contribuciones.	Es injusto pues no me dieron lo que me prometieron por mi trabajo	No he sido correspondido con lo que me prometieron si cumpla con mi gestión	No he recibido todo lo que se me prometió por mi trabajo	La organización a faltado a las promesas que me hizo a cambio de mis contribuciones	Mi organización no me a dado todo lo que me prometio a cambio de mi trabajo	SI
Mi empleador ha incumplido muchas de sus promesas a pesar de que he mantenido mi parte del trato	Mi empleador no esta cumpliendo con lo que me prometió, mientras yo si cumplí con lo que se me pidió	Mi empleador no ha cumplido muchas de las promesas mientras que yo si he cumplido con mi palabra y compromiso	Mi jefe ha incumplido con el acuerdo que habíamos pactado previo a mi contratación, aunque yo he cumplido con mi parte	Yo e cumplido pero el empleador a incumplido con sus promesas.	A pesar de que e trabajado y cumplido con los objetivos mi empleador a incumplido con su parte del trato	SI
Siento mucha ira hacia mi organización.	Siento mucha rabia con las personas de la compañía pues no son justas	Tengo rabia contra la empresa donde trabajo	Tengo mucha rabia con mi empresa	Tengo un sentimiento de rabia frente a mi organización	Tengo rabia con la organización	SI
Me siento traicionado por mi organización.	Me parece injusto el trato que recibo de las personas de la compañía.	La compañía no ha cumplido su compromiso y eso para mí es una traición	Me siento traicionado por mi empresa	Tengo el sentimiento que e sido traicionado por mi organización	Mi organización me a traicionado	SI

Siento que mi organización ha violado el contrato entre nosotros.	Siento que las personas en la compañía no están siguiendo el código de conducta	La compañía no ha cumplido los puntos acordados en el contrato	Siento que mi empresa ha violado el contrato y los acuerdos que habíamos pactado	Mi organización no ha cumplido con el contrato que me prometió	Mi organización ha violado el pacto que se estableció entre las dos partes.	SI
Me siento extremadamente frustrado por cómo me ha tratado mi organización	No estoy contento no me parece justo el trato que recibo de las personas en la compañía	Estoy desilusionado por la forma como he sido tratado por la compañía donde trabajo	Me siento demasiado frustrado ante el trato que recibo en mi empresa	Me siento muy mal y impotente ante el mal trato por parte de mi organización.	Siento frustración frente al trato que me ha dado la organización	SI
Generalmente confío en las personas hasta que me dan una razón para no confiar en ellas.	Normalmente confío en las personas a menos que suceda algo para dejar de hacerlo.	Confío en las personas hasta que hacen algo que me hace perder la confianza en ellas	Usualmente, confío en los demás, hasta que demuestran que no son confiables	Confío en la gente hasta que me da razones para no confiar en ellos	Confío en los demás hasta que me den razones para no confiar en ellos	SI
Confiar en otra persona no es difícil para mí.	Espontáneamente confío en otros, en sus habilidades	Confío fácilmente en las personas	No me cuesta mucho confiar en los demás	Soy una persona que se le facilita confiar en los demás	Soy capaz y para mí es fácil confiar en los demás	SI
Mi enfoque típico es confiar en nuevas personas hasta que demuestren que no debo confiar en ellos.	En el trabajo confío en las personas que ingresan a la compañía a menos que suceda algo para dejar de hacerlo	Confío en todas las personas hasta que me doy cuenta que no debo confiar en ellos	Inicialmente, confío en las personas que apenas conozco, hasta que me demuestran lo contrario	Cuando conozco a alguien confío en ellos hasta que me incumplan.	Confío en las personas hasta que demuestran lo contrario	SI
Mi tendencia a confiar en los demás es alta.	Tengo fe y confianza en las habilidades de otros	Confío mucho en las otras personas	Tiendo a confiar mucho en las personas	Soy una persona que confía en los demás	Se me facilita confiar en los demás	SI

GRAFICOS DE RESULTADOS CUALITATIVOS EN ENCUESTAS

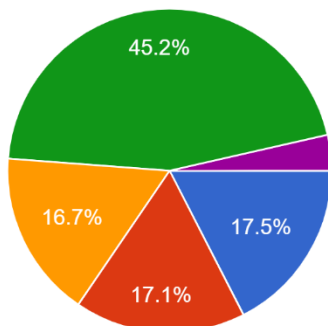
Género

252 respuestas



Tamaño de la Empresa

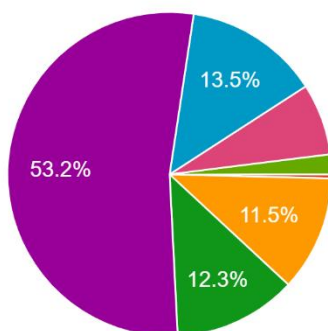
252 respuestas



- Micro (Menos de 10 Trabajadores)
- Pequeña (11-49 Trabajadores)
- Mediana (50-250 Trabajadores)
- Grande (251 o más Trabajadores)
- No sabe

Formación Académica

252 respuestas



- Inexistente
- Básico
- Bachiller
- Tecnólogo
- Universitario
- Especialización
- Maestría
- Doctorado