



CONFIANZA Y CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

AUTORES

YAMILETH PEREIRA CONDA

VERÓNICA SERNA AMPUDIA

JAVIER POPAYÁN TAFURT

DIRECTOR DEL PROYECTO

GUILLERMO BUENAVENTURA VERA, PH. D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2021

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	9
4. ANTECEDENTES.....	9
4.1 Metodología de la investigación bibliográfica	9
4.2 Revisión de la literatura	9
4.3 Consolidación del pensamiento	10
5. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	12
5.1 Marco Teórico	12
5.2 Construcción del modelo base.....	15
5.2.1 Selección del modelo base.....	15
5.2.2 Construcción del modelo base	17
6. METODOLOGIA DE CAMPO	18
6.1 Escalas de medición.....	18
6.2 Protocolización	20
6.3 Diseño de cuestionario	20
7. RESULTADOS.....	22
7.1 Alpha Cronbach.....	25
7.2 Contrastación de las Hipótesis del Modelo	27
7.3 Análisis de Mediación.....	29
7.4 Resumen de los Hallazgos	30
8. CONCLUSIONES	31
9. ANEXOS	33
10. BIBLIOGRAFIA.....	38

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Base.....	17
Figura 2. Modelo 1	26
Figura 3. Resultados modelo 1	31
Figura 4. Modelo Final	32

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escalas de medición.....	19
Tabla 2. Criterios de significancia.....	22
Tabla 3. Codificación de las escalas.....	23
Tabla 4. Alpha de Cronbach	25
Tabla 5. Resultado modelo 1.....	28
Tabla 6. Modelos de la Investigación.....	29
Tabla 7. Resultado de mediación	30

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Promedio	24
Gráfica 2. Desviación estándar	24
Gráfica 3. Coeficiente de Variación	25

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento va dirigido de antemano a nuestro tutor Guillermo Buenaventura. Sin él no encontraríamos el tema pertinente y los recursos necesarios para el conocimiento y desarrollo de este proyecto. También, agradecemos a todas las personas involucradas por su compromiso y responsabilidad y a nuestros familiares por el apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tiene como finalidad analizar la relación que existe entre la confianza y las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional. Por tanto, se inicia con un análisis de tres dimensiones de la confianza: Benevolencia, integridad y habilidad. Seguidamente, se observa cada variable de las capacidades dinámicas como: Capacidad de aprendizaje organizacional (OLC), Inclusión Organizacional (INO), Comportamiento Ciudadano Organizacional (OCB), Liderazgo Inclusivo (INL), Confianza (TRUST), Autoeficiencia (EFF), Autoestima (AUE), Comportamiento Innovador (INN) y Desempeño (PEF).

Diseño/metodología: Inicialmente se realiza la consolidación del conocimiento teórico. Basado en lo anterior, se realiza un diseño del modelo y se procede a la consecución de las escalas. Una vez conseguidas estas, se realiza el protocolo de elaboración del cuestionario y la ejecución de las encuestas. Posteriormente, se realizó el análisis de las variables con estadísticas descriptivas. Luego, para medir la fiabilidad de las variables se utilizó la herramienta de Alpha de Cronbach. Por último, para contrastar las hipótesis propuestas se planteó el modelo con ecuaciones estructurales en el programa AMOS.

Los hallazgos obtenidos muestran una alta significancia de la Confianza hacia el comportamiento ciudadano organizacional y a la capacidad de aprendizaje organizacional. También, se evidenció que el comportamiento ciudadano organizacional tiene una relación significativa con el liderazgo, y finalmente la capacidad de aprendizaje organizacional refleja una alta incidencia en el desempeño.

Palabras claves: Confianza, Capacidad de aprendizaje organizacional, Comportamientos de ciudadanía organizativa, Liderazgo Inclusivo, Desempeño organizacional.

SUMMARY

The purpose of this research is to analyze the relationship between trust and dynamic capabilities in organizational performance. Therefore, it begins with an analysis of three dimensions of trust: Benevolence, integrity and ability. Then, each variable of the dynamic capabilities is observed: Organizational Learning Capacity (OLC), Organizational Inclusion (INO), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Inclusive Leadership (INL), Trust (TRUST), Self-Efficiency (EFF), Self-Esteem (AUE), Innovative Behavior (INN) and Performance (PEF).

Design/methodology: Initially, the consolidation of theoretical knowledge is carried out. Based on the above, the model is designed and the scales are obtained. Once the scales were obtained, the protocol for the elaboration of the questionnaire and the execution of the surveys was carried out. Subsequently, the analysis of the variables was carried out with descriptive statistics. Then, the Cronbach's Alpha tool was used to measure the reliability of the variables. Finally, to contrast the proposed hypotheses, the structural equation model was used in the AMOS program.

The findings obtained show a high significance of Trust towards organizational citizenship behavior and organizational learning capacity. Also, it was shown that organizational citizenship behavior has a significant relationship with leadership, and finally, organizational learning capacity reflects a high incidence on performance.

Keywords: Trust, Organizational Learning Capacity, Organizational Citizenship Behaviors, Inclusive Leadership, Organizational Performance.

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño organizacional, según los escritos revisados, está ligado al comportamiento de los factores externos e internos de la empresa, lo cual, es fundamental para el crecimiento de una organización, pues como lo afirma Tidd (2001) “la complejidad y la incertidumbre del entorno afectan los factores internos de la empresa; cuanto mejor encajen los factores internos con el entorno, mejor será el desempeño”(Yamakawa & Ostos, 2011). En efecto, existen factores importantes en el proceso del desempeño y algunos de estos están enfocados a la psicología positiva empresarial, la cual, relaciona el desempeño de las personas en el ámbito laboral con el organizacional.

Por eso, este trabajo busca encontrar un modelo que permita identificar los factores que son relevantes a la hora de evaluar el desempeño tanto del individuo como a nivel organizacional.

Dentro de esos factores enfocados a la psicología positiva empresarial se encuentra la confianza y el comportamiento ciudadano organizacional, ambas generan una influencia en el desempeño de la organización. Inicialmente como se menciona Pirson 2019 “La confianza en el contexto empresarial ha sido ampliamente reconocida como un factor clave del desempeño organizacional, ya que acelera las transacciones comerciales, apoya la satisfacción del cliente y mejora la motivación y compromiso de los empleados”(Pirson et al., 2019). Por otro lado, como lo menciona Barnard (1938) “la voluntad individual de comprometerse con una organización es absolutamente fundamental para lograr las metas organizacionales”(Argentero et al., 2008) además, define los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB) como comportamientos discretos, que favorecen la eficiencia de la organización incluso si no son impuestos por un contrato, o reconocidos explícitamente por el sistema formal de recompensas. Finalmente, el desarrollo de este proyecto va encaminado para que el lector reconozca la importancia de las variables anteriormente mencionadas y tenga una percepción real en el mundo empresarial.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño en una organización es fundamental para evaluar cómo está funcionando una compañía. Sin embargo, cuando se analiza el desempeño desde varias perspectivas se encuentran una variedad de factores como: la capacidad de aprendizaje organizacional, la inclusión organizacional, el comportamiento ciudadano organizacional, el liderazgo inclusivo, la confianza, la autoeficiencia, la autoestima y el comportamiento innovador, que influyen el desempeño organizacional, y aún más cuando se trata de épocas de crisis. Pues, como menciona Abraham Carmeli and John Schaubroeck (2008) “una crisis organizacional es un evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la supervivencia de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez”.(Carmeli & Schaubroeck, 2008) En efecto, cuando una compañía se enfrenta a una crisis es fundamental conocer los factores que pueden ayudar a mitigar el impacto que esa situación genera. Por lo que, con el presente trabajo queremos analizar la relación positiva de las variables con respecto al desempeño organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Identificar las relaciones de variables de capacidades dinámicas de la organización sobre el desempeño de esta. Específicamente se toma las principales variables como son: la capacidad de aprendizaje organizacional, la inclusión organizacional, el comportamiento ciudadano organizacional, el liderazgo inclusivo, la confianza, la autoeficiencia, la autoestima y el comportamiento innovador en el fortalecimiento del desempeño.

3.2 Objetivos específicos

- Investigar sobre la confianza y capacidades dinámicas en el desempeño empresarial.
- Definir las variables que tienen una relación de mejora en el desempeño.
- Construir un modelo que sea relevante a la hora de evaluar el desempeño tanto del individuo como a nivel organizacional.
- Realizar un estudio mediante herramientas estadísticas y matemáticas de los datos recolectados para verificar la validez del modelo.

4. ANTECEDENTES

4.1 Metodología de la investigación bibliográfica

La culminación del trabajo de grado se tiene proyectada para un año, en el cual se comenzó a investigar varios puntos importantes, como lo fueron la confianza empresarial en tiempos de crisis. Estas variables se buscaron en artículos científicos para darnos una amplia visión del tema sobre el desempeño organizacional y las capacidades dinámicas. En primera instancia, se consiguieron 60 investigaciones, con ello, se crearon tres modelos y se escogieron las variables que tenían una relación significativa con el tema a trabajar. Finalmente, en esta primera etapa generamos un modelo que se aplicará en el trabajo de campo investigativo.

4.2 Revisión de la literatura

Adicionalmente se anexa en el documento algunos de los 60 resúmenes de los artículos científicos utilizados como apoyo. A continuación, se presenta la consolidación del marco teórico.

4.3 Consolidación del pensamiento

Con la revisión de las fuentes bibliográficas previamente resumidas y analizadas fue posible reconocer las variables que tienen un impacto significativo en el desempeño de una organización. De las cuales, se encuentra estrechamente relacionada la confianza organizacional, dado que, esta integra las experiencias de los empleados desde varias perspectivas, pues así se define en Ozyilmaz “ la confianza en la organización se define como la expectativas positivas y seguras de los empleados acerca de la intención y el comportamiento de múltiples grupos de una organización con respecto a la conducta, los motivos y las intenciones de la organización en un entorno organizacional”(Ozyilmaz et al., 2018).

Por otra parte, encontramos que muchos investigadores consideran que la autoeficacia es un factor que influye en el comportamiento tanto del individuo como del colectivo, pues así lo define Bandura (1997) como “la convicción (o confianza) de un individuo sobre sus habilidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado”.(Ozyilmaz et al., 2018) Eso quiere decir que los empleados que se consideran ineficientes en su trabajo, probablemente tendrán un desempeño deficiente pues sus convicciones pueden perjudicar su motivación.

Además, observamos que para generar confianza como factor organizacional las compañías deben tener una cultura inclusiva entre la alta gerencia y empleados. “Los conceptos de inclusión organizacional (OI) y el liderazgo inclusivo (IL) son iniciativas novedosas en las que una empresa debe centrarse durante los tiempos difíciles para mejorar los resultados organizacionales” (Kuknor & Bhattacharya, 2021). En efecto, la cultura inclusiva organizacional es de gran importancia en épocas de incertidumbre porque permite desarrollar confianza entre jefes y trabajadores.

También, encontramos que el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB) es el resultado del bienestar psicológico de los empleados. Pues, en tiempos de pandemia mundial, la salud mental de los empleados es desafiada (Kuknor & Bhattacharya, 2021) basado en (Halverson, 2004). En efecto, es importante que las compañías tengan en cuenta el bienestar psicológico de sus empleados, ya que hemos hallado que la OCB tiene una relación directa con la empresa y su desempeño. Pues, si los empleados están en buenas condiciones tanto física como mentalmente, podrán desarrollar mejor sus labores, para así, aumentar y mejorar el desempeño de la compañía. Por lo anterior, mediante estudios se confirma que hay un vínculo directo entre el bienestar de los empleados y el desempeño organizacional (Barak, 2011).

Otro factor que últimamente está tomando mucha fuerza en las organizaciones es el comportamiento innovador, pues una compañía que actualmente no genere o impulse innovación posiblemente se quede a medio camino. Pues así lo menciona Brito “El interés por el estudio de la innovación se ha intensificado desde que se observó su importancia para la creación y mantenimiento de empresas (Brito et al., 2016) basado en (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2004). Por tanto, la innovación es un elemento inductivo para la obtención de beneficios y posicionamiento en el mercado. “La relación innovación-beneficio se discute a partir de las proposiciones de Schumpeter (1942) que enfocan al individuo innovador como agente económico”(Brito et al., 2016).

Por último, después de analizar y encontrar diversas fuentes, se evidenció que la confianza tanto personal como empresarial, tienen un gran impacto en el desempeño organizacional. Por eso, es fundamental analizar y utilizar la confianza como factor que impulse y mejore las condiciones de la compañía para así obtener un mejor desempeño por medio de la motivación y el compromiso que los empleados tienen con la empresa, ya que, como lo afirma Davis, Schoorman, Mayer y Tan, 2000 “la confianza en el contexto empresarial ha sido ampliamente

reconocida como un factor clave del desempeño organizacional, pues mejora la motivación y compromiso de los empleados”(Pirson et al., 2019)

5. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

5.1 Marco Teórico

Después de una investigación rigurosa se ha identificado la relación que existe entre la confianza y el desempeño. Además, encontramos que existen otras variables que sirven como intermediarios de la confianza que permiten que una organización tenga un buen desempeño, Sin embargo, como el tema del desempeño es bastante amplio decidimos enfocarnos en las capacidades dinámicas y la confianza como factores principales.

Inicialmente encontramos que la confianza está involucrada en el desempeño organizacional a través de otras variables. Pero hemos olvidado cómo es que se construye la confianza, para ello, vale la pena resaltar las tres dimensiones fundamentales que generan confianza. En primer lugar, encontramos que la *benevolencia* está ligada a la buena voluntad, en la que una persona actúa de manera transparente sin intenciones de perjudicar a los demás, al contrario, busca el bienestar de todos. En segundo lugar, la *integridad* involucra el comportamiento que tiene una persona, especial cuando actúa de manera correcta y por último la *habilidad* está definida como la capacidad que tiene el empleado para realizar las labores asignadas pues así, lo define Parra “la habilidad es el conjunto de conocimientos, destrezas y competencias del depositario que le capacitan para desempeñar una función determinada” (Parra et al., 2011) basado en Mayer, 1995, 717.

Por otra parte, identificamos que para nuestro trabajo es importante además de tener en cuenta la confianza, el comportamiento ciudadano organizacional debería ser otro factor considerable.

Principalmente, porque consideramos que, si una compañía vela tanto por el bienestar físico como el mental de sus empleados, (en otras palabras, si la empresa está al tanto de lo que les sucede a sus empleados), esto hará sentir al empleado como una parte importante para la organización, generando mayor motivación que a su vez se traduce en mayor productividad.

Adicionalmente, este trabajo involucra la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC), dado que, es la manera de cómo las personas, especialmente los empleados de una organización tienen la capacidad de mejorar sus habilidades o fortalecer sus debilidades a través de su trabajo e incluso de adquirir nuevos conocimientos que ayudan a tener una productividad alta. De igual forma, por medio de la literatura, especial del autor Chiva se encontró que existen dimensiones que generan la OLC como son: la toma de riesgos, la interacción con el entorno externo, el diálogo y la toma de decisiones participativa (Chiva et al., 2007) . En efecto, estas variables son muy influyentes al momento de evaluar cómo se desarrolla la OLC en la organización.

Del mismo modo, se identificó que la variable autoeficacia está incluida como resultado de trust para el cual se quiere saber cómo influye en el comportamiento innovador y así mismo en el desempeño de la compañía, dado que la autoeficacia es la confianza en la propia capacidad para lograr los resultados pretendidos, por lo tanto, nos ayudará a comprender cómo este factor en los trabajadores ayuda a tener un mejor desempeño tanto físico como innovador, para que junto genere un mejor desempeño empresarial.

Otro factor que consideramos relevante al momento de evaluar el desempeño organizacional fue la autoestima, pues esta corresponde al aprecio que se tiene de sí mismo. Con esta definición, podemos saber si una persona con autoestima contribuye a tener más innovación y desempeño dentro de la compañía. Para eso, todo parte de la confianza y las variables que la

componen, si en la compañía hay confianza, se analizará si esta afecta a la autoestima y así mismo al desempeño empresarial.

Desde otra perspectiva, consideramos que el liderazgo inclusivo se debe tener en cuenta en el proceso de desempeño pues según (Kuknor & Bhattacharya, 2021) este permite que los empleados estén dispuestos a ir más allá de su trabajo habitual y sentirse conectado con su organización. Por lo cual, el líder que implemente la inclusión puede generar confianza con sus empleados. Dado que, Nembhard y Edmondson (2006) encontraron que el bienestar y la seguridad psicológicos de los empleados pueden alcanzarse mediante la apreciación y el estímulo del líder respecto a las ideas y opiniones de los empleados, en la cual son libres de hablar y expresar sus puntos de vista. Adicionalmente, (Kuknor & Bhattacharya, 2021) basado en Kuknor (2020) revisó la forma en que el comportamiento de líder inclusivo puede conducir a una inclusión organizacional.

Por otra parte, los hallazgos de (Kuknor & Bhattacharya, 2021) reiteran que, si los empleados se sienten incluidos en su organización independientemente de su diversidad de antecedentes, sienten un sentido de pertenencia y confianza hacia la organización. Por tanto, es importante estimular a los líderes de la organización para que sean inclusivos con los empleados, ya que el rendimiento de la empresa puede incrementarse.

Según Podsiadlowski et al., (2014) encontraron que la inclusión es un concepto bidimensional que comprende la autenticidad y las percepciones de pertenencia. Por lo cual, (Kuknor & Bhattacharya, 2021) afirma que el alcance de la inclusión percibida afecta varios resultados organizacionales y de los empleados, como el bienestar, la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, el comportamiento cívico organizacional y la autoestima. por lo cual indican

que, si las organizaciones inician y gestionan la inclusión en el lugar de trabajo, tendrán resultados organizativos positivos.

Asimismo, encontramos que el comportamiento innovador es un factor relevante que deben involucrar las empresas en la preparación para la crisis. Pues, así como lo afirma (Campo et al., 2014) “con el escenario preparado para la creciente competencia e incertidumbre, la innovación tecnológica, organizativa y / o comercial adquiere una mayor relevancia estratégica” en las organizaciones. Pues, permite que las entidades obtengan una ventaja competitiva e incrementen su desempeño en tiempos de crisis.

Finalmente, nuestra variable de resultado es el desempeño y con ella se busca saber si esta es resultado de otras variables como lo son la confianza, el liderazgo, la autoeficacia y otras que tengan relación. Todo esto es para comprender cómo que genera este desempeño empresarial, que como lo define (Lins et al., 2017) “es la capacidad operativa de un negocio para satisfacer los deseos del propietario y debe evaluarse con el fin de medir el logro de los objetivos organizacionales”.

5.2 Construcción del modelo base

5.2.1 Selección del modelo base

La construcción del modelo se compuso en tres fases diferentes, cada fase reunió diferentes componentes que al final se unieron para crear el modelo base de la investigación. Por lo tanto, en la primera fase se examinó los factores (como la responsabilidad, credibilidad, comunicación y liderazgo) que posiblemente influían directamente en la confianza, y a su vez, la confianza era un factor que influía directamente en la autosuficiencia y la creación de nuevo conocimiento. Por lo cual, después de analizar diferentes fuentes escritas se esperaba descubrir

cuáles factores influían en mejorar la confianza, para que esta mejorara la autoeficacia y la creación de conocimiento, para que al final, esto terminara en un incremento del desempeño empresarial.

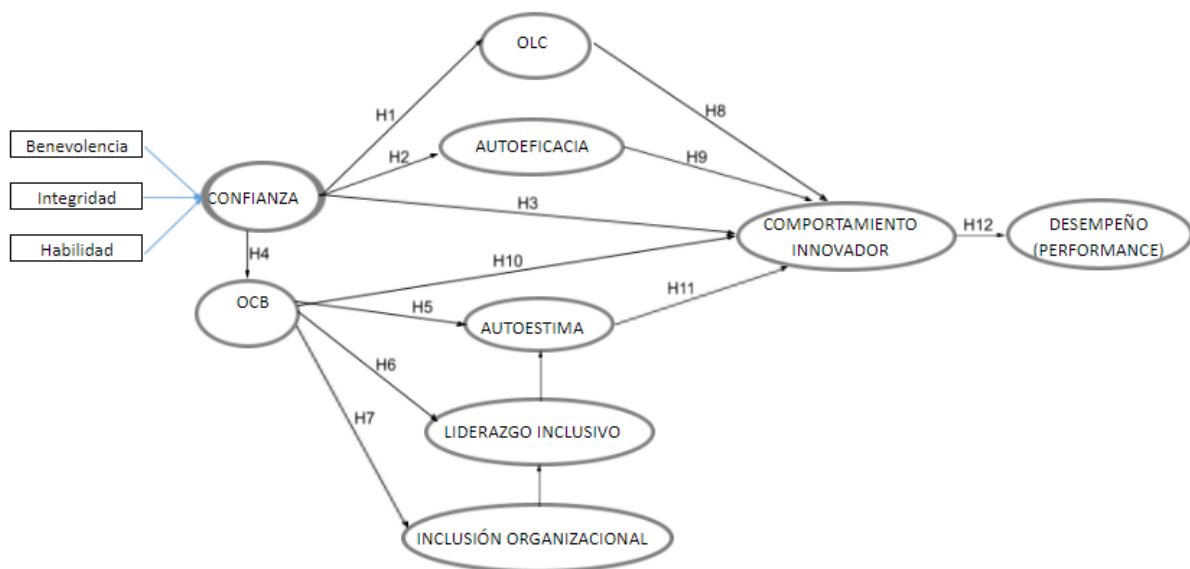
Por otra parte, en la segunda fase se examinó los factores de preparación para los tiempos de crisis, pues permiten que los trabajadores se involucren en el espacio de trabajo, con el objetivo de incrementar el desempeño de las empresas en épocas de crisis. Los factores relevantes son la inclusión organizacional (OI), el liderazgo inclusivo (IL) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). Pues, para mejorar el OCB, se necesita un liderazgo eficiente, que se dedique a fomentar la inclusión y pueda empoderar a los empleados (Kuknor & Bhattacharya, 2021). Por otro lado, evidenciamos otro factor primordial, el comportamiento innovador, ya que permite que las empresas se vuelvan más competitivas en el sector y puedan tener un alto desempeño en tiempos de crisis. La innovación es un elemento clave para mejorar la productividad, el posicionamiento competitivo y, por tanto, los beneficios (Campo et al., 2014) referenciando a (Nicolau y Santa María, 2013).

Por último, en la tercera fase se analizó los posibles factores que forman parte de las dimensiones de la confianza como la benevolencia, la credibilidad y el liderazgo. Además, se cree que estos factores promueven un alto desempeño organizacional y dan pie a la creación de nuevo conocimiento. Pues, así como argumenta Botsman (2017) "la confianza es la moneda de cambio de las interacciones que se encuentran entre nosotros en nuestra colaboración e intercambio económico"(Bencsik et al., 2020). En efecto, la confianza es el principal factor que permite que las demás cosas se den como la creación e intercambio de conocimiento.

5.2.2 Construcción del modelo base

Este modelo se centra en la relación e influencia de las capacidades dinámicas al desempeño organizacional. Por ende, la confianza para impactar al desempeño puede estar mediado por la capacidad de aprendizaje organizacional, autoeficacia y comportamiento innovador. Por otra parte, el comportamiento ciudadano organizacional puede necesitar de la autoestima, el liderazgo inclusivo e inclusión organizacional para llegar al comportamiento innovador y finalmente impactar al desempeño.

Figura 1. Modelo Base



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las hipótesis que se estarán evaluando con este modelo.

Hipótesis

H1: La confianza influye de forma directa en la capacidad de aprendizaje organizacional.

H2: La confianza influye de forma directa en la autoeficiencia.

H3: La confianza influye directamente en el comportamiento innovador.

H4: La confianza influye directamente en el comportamiento ciudadano organizacional.

H5: El comportamiento de ciudadanía organizacional influye directamente en la autoestima.

H6: El comportamiento de la ciudadanía organizacional influye directamente en el liderazgo inclusivo.

H7: El comportamiento de ciudadanía organizacional influye directamente en la inclusión organizacional.

H8: la capacidad de aprendizaje organizacional influye de forma directa en el comportamiento innovador.

H9: la Autoeficacia influye para que los trabajadores tengan un comportamiento innovador

H10: Comportamientos de ciudadanía organizacional influye de forma directa al comportamiento innovador-

H11: La autoestima influye en el comportamiento innovador.

H12: El comportamiento innovador influye de forma directa en el desempeño organizacional.

6. METODOLOGIA DE CAMPO

6.1 Escalas de medición

Después de tener en mente sobre el tema al que queríamos enfocar nuestra investigación, de decenas de documentos y trabajos encontrados, tomamos como base principal 60 papers que trataban los temas relacionados a nuestro trabajo. Con estos documentos sacamos resúmenes de las partes más importantes para así encontrar nueve (9) variables que se relacionaban entre sí con respecto al enfoque del desempeño empresarial, con esto, procedimos a buscar las correspondientes escalas de cada variable, estas se encontraron en internet, en los mismos documentos y aportes de nuestro tutor. Encontramos diferentes números de ítems en cada

escala, con lo que al final, después de hacer ciertos filtros para dejar los más importantes, quedamos con 99 de estos como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Escalas de medición

Variable	Número de ítems de la escala	Referencias
Inclusión Organizacional (INO)	INO: 5 ítems	Bryan Christopher Hayes (2002)
Comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB)	OCB: 15 ítems	Argentero Piergiorgio , C. Cortese , MS Ferretti (2008)
Liderazgo Inclusivo (INL)	Aceptación de la inclusión: 2 ítems Autenticidad: 2 ítems Agradecimiento: 2 ítems	(Kuknor & Bhattacharya, 2021)
Comportamiento Innovador (INN)	INN: 5 ítems	GIL LEÓN, José M, VARGAS SIERRA, Edwin GUTIÉRREZ AYALA, Jhancarlos, (2020)
Autosuficiencia	EFF: 6 ítems	Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007).
Autoestima (AUE)	AUE: 10 ítems	Vazquez, A., Jimenez, R., & Vasquez-Morejon, R. (2004).
Desempeño (PERF)	PERF: 9 ítems	Garrido, I. L., Kretschmer, C., de Vasconcellos, S. L., & Gonçalo, C. R. (2020).

Capacidad de aprendizaje organizacional (OLC)	Experimentación:2 ítems Tomar riesgos:2 ítems Interacción con el ambiente externo:3 ítems Diálogo:4 ítems Decisión participativa: 3 ítems	(Chiva et al., 2007)
Confianza (TRUST)	Benevolencia: 6 ítems Integridad: 6 ítems Competencia: 6 ítems Predictibilidad: 6 ítems Confianza en equipo: 5 ítems	Memorandum, T. (2009).

Fuente: Elaboración propia

6.2 Protocolización

La construcción de la protocolización se realizó mediante la recolección de cinco interpretaciones de diferentes individuos, los cuales interpretaron cada una de las afirmaciones que posiblemente se incluirían en el cuestionario. Este proceso se hizo con el fin de asegurar una claridad y entendimiento en las preguntas. Una vez realizado este proceso se revisó cada una de las interpretaciones para corregir y modificar las afirmaciones que tuvieran mayor discrepancia de las interpretaciones. Todo esto con el propósito de una mayor comprensión para el lector.

6.3 Diseño de cuestionario

Después de haber realizado el protocolo de las afirmaciones, se realizó el cuestionario de manera virtual porque permite compartirlo en las diferentes redes sociales. La encuesta tenía

un total de noventa y nueve (99) afirmaciones que eran calificadas en una escala de uno (1) a siete (7), con el objetivo de que las personas encuestadas respondan que tan de acuerdo están con las afirmaciones, teniendo en cuenta que uno (1) significa completamente en desacuerdo y (7) completamente de acuerdo.

5.4 Características de la muestra

El cuestionario se aplicó a trabajadores de empresas de Colombia y de México, que tuvieran una antigüedad en la empresa mayor a 1 año, fueran mayores a 18, estuvieran trabajando actualmente y tuvieran un equipo de trabajo. El número de la muestra fue de 106, en la cual se pudo encontrar que del total el 76% eran miembros del equipo y tan solo el 24% eran los líderes, así mismo el género predominante en los encuestados fueron los hombres con una participación del 58% y un 42% por parte de las mujeres. Además, se pudo detectar que los sectores empresariales más relevantes fueron los de la construcción, la banca, servicios, seguridad, educación y salud, cabe resaltar que estos son los más representativos, pero hay muchos más en la muestra, lo que demuestra que el trabajo tenía la intención de agrupar en gran medida a la mayoría de los sectores económicos.

5.5 Contraste estadístico

Por último, la metodología apropiada para este tipo de estudio, el cual estuvo muy cargado de variables y muchos ítems, fue utilizar la aplicación de Ecuaciones Estructurales SME, para lo cual se empleó el paquete IBM AMOS 26.0, aquí encontramos que nuestro modelo tenía variables que no eran relevantes y hacían que no corriera el trabajo y fuese difícil en trabajarlo, por lo cual se optó por utilizar el coeficiente Alpha de Cronbach, este es un índice usado para medir la fiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados y así descartar ciertas que variables

que no eran relevantes en el modelo, por lo cual se rechazaron cuatro de estas, para así que quedarnos con cinco, las cuales volvimos a pasar por el programa AMOS, en donde por fin pudimos concluir sobre los hallazgos encontrados en nuestro trabajo investigativo.

Adicionalmente, para evaluar la significancia del modelo se procedió a utilizar los criterios de significancia como lo indica la tabla 2

Tabla 2. Criterios de significancia

Probabilidad	Significancia	Símbolo
P<0,10	90%	*
P<0,05	95%	**
P<0,01	99%	***
P<0,001	99,90%	****

Fuente: Buenaventura-Vera (2016)

En el ajuste del modelo, para que sea válido, se deben cumplir siguientes condiciones resultantes de la optimalización SEM:

RMSA (inferior a 0,08)

ψ^2/df (entre 1,00 – 3,00 preferiblemente cerca de 2,00)

CFI, TLI, NFI (deben ser superiores a 0,60, muy buenos si son superiores a 0,80)

7. RESULTADOS

Después de obtener las respuestas de la muestra interpretamos los datos de acuerdo con las estadísticas descriptivas, por lo cual analizamos la media o promedio, desviación estándar y el coeficiente de variación. En consecuencia, se realizó la tabla de codificación (ver tabla 3) y los respectivos gráficos teniendo en cuenta todas las variables.

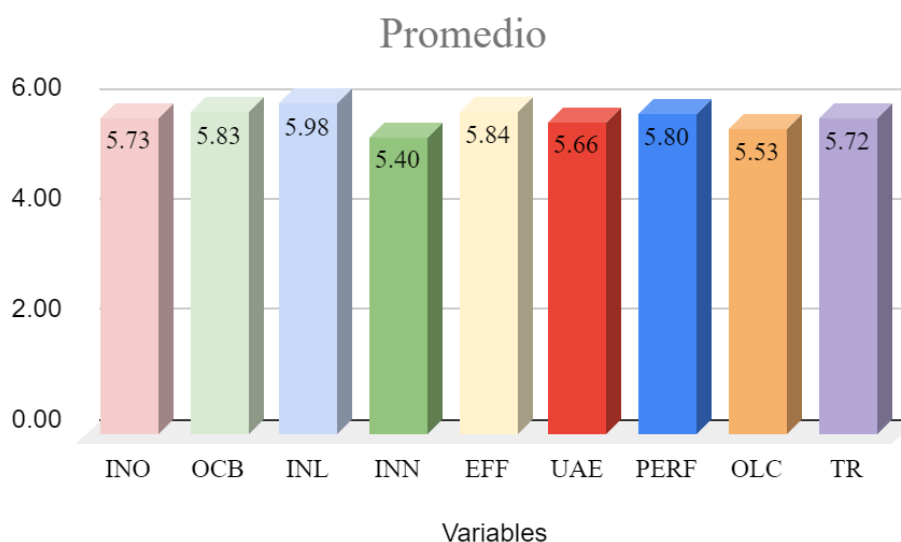
Tabla 3. Codificación de las escalas

INO	Inclusión Organizacional
OCB	Comportamiento ciudadano organizacional
INL	Liderazgo Inclusivo
INN	Comportamiento innovador
EFF	Autoeficiencia
UAE	Autoestima
PERF	Desempeño
OLC	Capacidad de aprendizaje organizacional
TR	Confianza

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los datos encontrados, cabe resaltar que se utilizó una escala que comprendía del 1 (Completamente en desacuerdo), hasta el 7 (Completamente de acuerdo). Con esto, podemos encontrar que todas las variables son mayores a 5, lo que quiere decir que están casi completamente de acuerdo con las afirmaciones que se hicieron, lo cual nos indica buenos resultados, pues estos tratan sobre si existe inclusión, liderazgo, autoeficiencia, la autoestima, la confianza y lo más importante, el desempeño empresarial, lo cual nos indican que estas variables son fuertemente aceptadas por los líderes y miembros de las diferentes compañías. (Grafica 1 promedio)

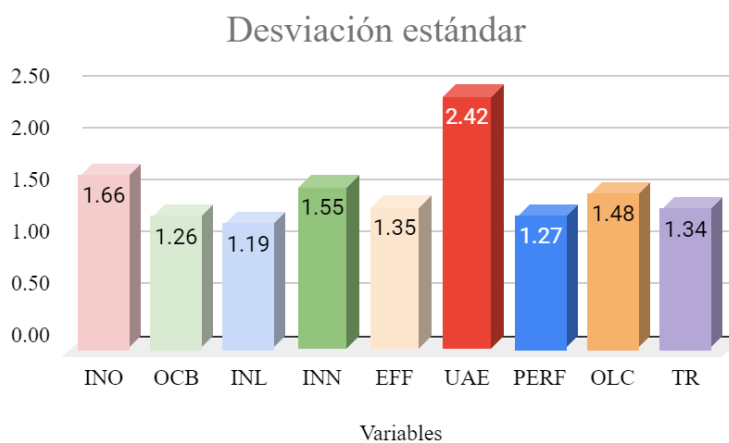
Gráfica 1. Promedio



Fuente: Elaboración propia

La desviación estándar es la dispersión que presentan las variables, debido a las respuestas de los encuestados. Por consiguiente, según el gráfico 2. la primera escala con mayor disgregación es la autoestima con 2.42, siguiéndole la inclusión organizacional con 1.66, después el comportamiento innovador con 1.55 y finalmente la capacidad de aprendizaje organizacional con 1.48. Por otra parte, las escalas menos dispersadas fue el liderazgo inclusivo, comportamiento ciudadano organizacional y el desempeño.

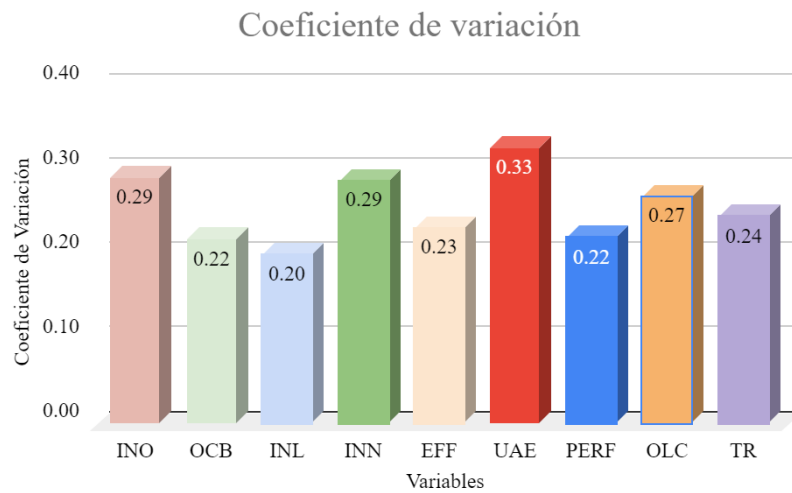
Gráfica 2. Desviación estándar



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 3, se observa que la variable autoestima (UAE) tiene un coeficiente de variación mayor con respecto a las otras variables, eso quiere decir que existe mayor dispersión de esta variable. Por otro lado, la variable Liderazgo inclusivo (INL) es la que tiene menor dispersión entre las variables.

Gráfica 3. Coeficiente de Variación



Fuente: Elaboración propia

7.1 Alpha Cronbach

Es importante resaltar que el modelo inicial sobrepasa las prestaciones de ecuaciones estructurales del programa AMOS 19 por el número de variables e ítems. Por lo tanto, obliga a disminuir el número de variables que se van a establecer en el modelo. Para ello, se emplea la confiabilidad de escala por el método Alpha de Cronbach.

Tabla 4. Alpha de Cronbach

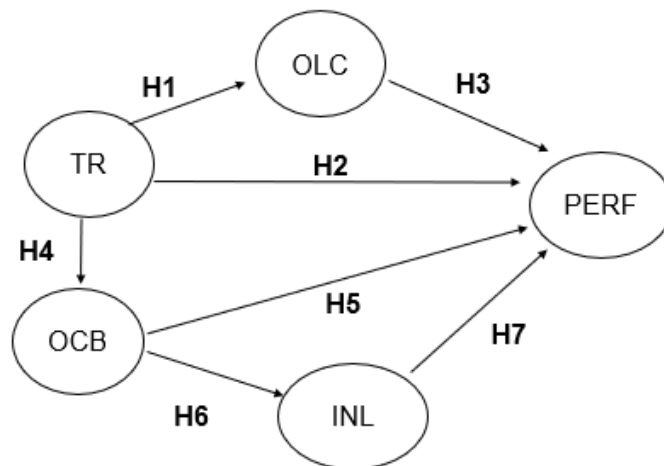
Variables	Alpha Cronbach	N elementos
INO (Inclusión organizacional)	0,734	5
OCB (Comportamiento Ciudadano Organizacional)	0,935	15
INL (Liderazgo Inclusivo)	0,931	6

INN (Comportamiento Innovador)	0,867	5
EFF (Autoeficiencia)	0,879	6
AUE (Autoestima)	0,815	10
PERF(Desempeño)	0,937	9
OLC (Capacidades de Aprendizaje Organizacional)	0,904	14
TR(Confianza)	0,965	29

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 5 nos permite expurgar las escalas de menor confiabilidad, que como se puede apreciar son: las escalas de Inclusión organizacional, Comportamiento innovador, Autoeficiencia y Autoestima tienen un nivel Alpha inferior al 0,9 en consecuencia fueron descartadas. Mientras que el Comportamiento Ciudadano Organizacional (0,93), Liderazgo Inclusivo (0,93), Desempeño (0,93), Capacidades de Aprendizaje Organizacional (0,90) y la Confianza (0,96) tienen una mayor fiabilidad para nuestra investigación. Lo cual, nos permite ajustar el modelo a las relaciones con estas cinco variables como lo muestra la figura 20.

Figura 2. Modelo 1



Fuente: Elaboración propia

En este las hipótesis originalmente planteadas en el modelo 1 en la figura 21.

H1: La confianza influye de forma directa en la capacidad de aprendizaje organizacional.

H2: La confianza influye directamente en desempeño.

H3: La capacidad de aprendizaje organizacional influye de forma directa en desempeño.

H4: La confianza influye de forma directa en el comportamiento de la ciudadanía organizacional.

H5: El comportamiento de ciudadanía organizacional influye directamente desempeño.

H6: El comportamiento de la ciudadanía organizacional influye directamente en el liderazgo inclusivo.

H7: El liderazgo inclusivo influye directamente en el desempeño.

7.2 Contrastación de las Hipótesis del Modelo

Para la contrastación de las estadísticas descriptivas mencionadas en esta investigación utilizamos las Ecuaciones Estructurales del programa AMOS 19. Teniendo en cuenta los siguientes modelos:

Modelo 1: Es el modelo obtenido a través del Alpha de Cronbach; modelo completo y mediado. Se corre en SEM.

Modelo2: Es el modelo conformado por las variables TRUST, OLC Y PEF.

Modelo 3 Es el modelo completo y sin mediación, en el que se ha eliminado la relación OLC-TRUST. Se corre en SEM.

Modelo 4: Es el modelo conformado por las variables OCB, ILN Y PEF

Modelo 5: Es el modelo completo y sin mediación, en el que se ha eliminado la relación ILN-PERF. Se corre en SEM.

Por tanto, para obtener la significancia de cada modelo es necesario conocer los criterios de decisión, así como se muestra en la tabla 2

Tabla 5. Resultado modelo 1

Modelo	Significancia de las Hipótesis							Ajuste del Modelo				
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	RMSA	χ^2/df	CFI	TLI	NFI
M1	0,74	-0,095	0,63	0,78	0,42	0,82	-0,28	0,31	2,08	0,913	0,888	0,849
	****	NS	**	****	NS	***	NS					
	Confirmada	No confirmada	Confirmada	Confirmada	No confirmada	Confirmada	No confirmada	Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 el modelo 1 contrasta significativamente las hipótesis H1, H3, H4 y H6.

H1: La confianza influye de forma directa en la capacidad de aprendizaje organizacional.

H3: La capacidad de aprendizaje organizacional influye de forma directa en desempeño.

H4: La confianza influye de forma directa en el comportamiento de la ciudadanía organizacional.

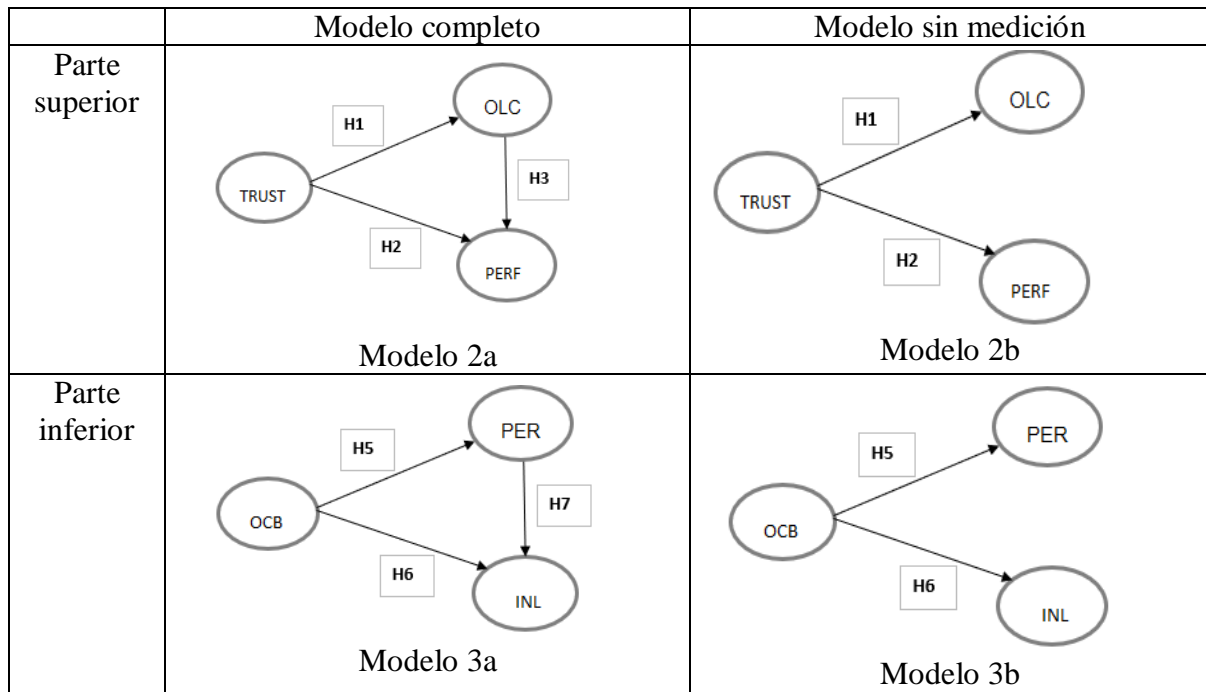
H6: El comportamiento de la ciudadanía organizacional influye directamente en el liderazgo inclusivo.

Por lo anterior, se puede decir que el modelo 1 refleja gran relevancia entre la variable de confianza que influye directamente en la capacidad de aprendizaje organizacional, que, a su vez, influye en el desempeño organizacional, así como la confianza influye en el comportamiento ciudadano, lo cual refleja finalmente que el comportamiento ciudadano organizacional influye directamente en el liderazgo inclusivo. Debido a que en el modelo 1 solo se aceptaron H1, H3, H4 y H6, lo cual significa que hay otras que no tuvieron relevancia como son H2, H5 Y H6, debido a que no tenían mucha significancia.

7.3 Análisis de Mediación

Se usa la técnica de análisis de mediación para establecer el impacto que tiene OLC entre confianza y desempeño. Asimismo, el impacto que tiene el Liderazgo inclusivo entre OCB Y desempeño. Para ello, los resultados se establecen en la tabla 8.

Tabla 6. Modelos de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, para comprobar si las variables OLC y INL son variables mediadoras, se debió cumplir el criterio de que el incremento del parámetro ψ^2 por cada grado de libertad supera la cifra de 3,82.

Tabla 7. Resultado de mediación

Modelo	Significancia de las Hipótesis						Ajuste del Modelo					
	H1	H2	H3	H5	H6	H7	RMSA	ψ^2	df	$\Delta\psi^2/\Delta df$		
M 2a	0,978	-0,582	1,191				0,036	712,051	296			
M 2b	0,975	0,589					0,036	713,504	297	1,453	< 3,82	NS
M 3a				0,604	0,927	-0,002	0,030	227,494	116			
M 3b				0,602	0,927		0,029	227,494	117	0	< 3,82	NS

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la tabla 7, se observa que no hay evidencia de que la variable OLC no media en el efecto de confianza sobre desempeño. Así mismo, la variable INL no media en el efecto de OCB sobre desempeño.

7.4 Resumen de los Hallazgos

A continuación, se resumen los hallazgos encontrados en la investigación. Se contrastan las siguientes relaciones, así como se muestra en la figura 3.

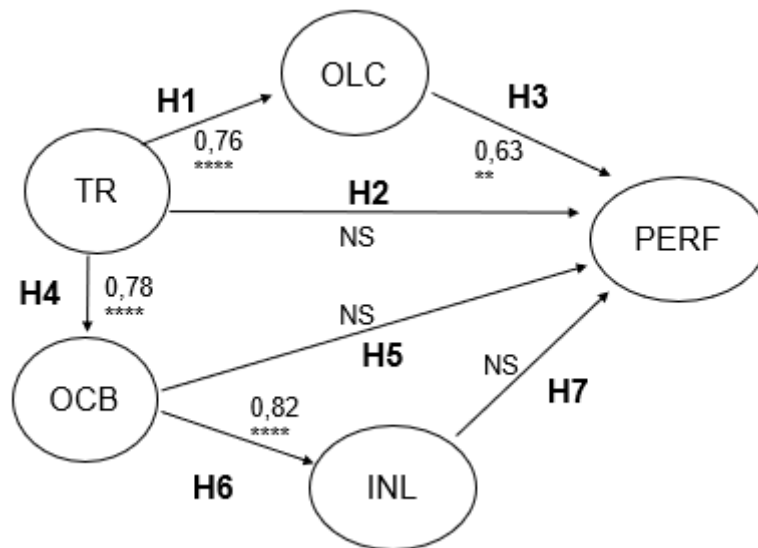
H1: TR impacta positivamente a OLC

H3: OLC impacta positivamente a PERF

H4: TR impacta positivamente a OCB

H6: OCB impacta positivamente a INL

Figura 3. Resultados modelo 1



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se concluye que la variable capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) no tiene una mediación significativa entre el efecto de Confianza (TR) y Desempeño (PERF). De igual modo, la variable de liderazgo inclusivo (INL) no tiene una mediación significativa en la relación OCB y desempeño.

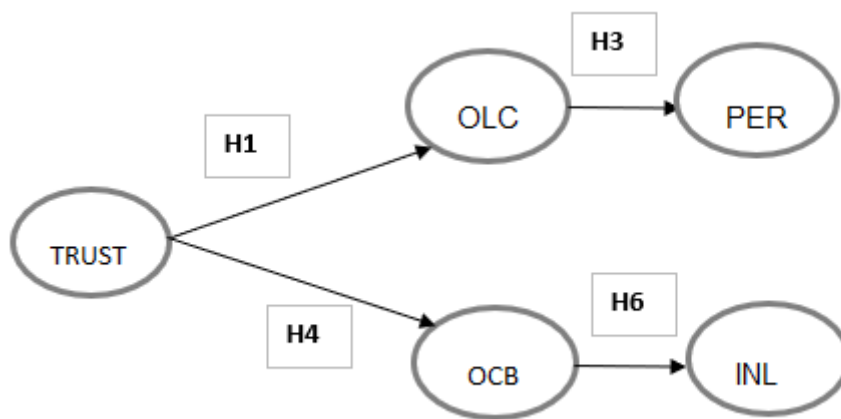
8. CONCLUSIONES

Dado que el modelo 1 contrastó positivamente las siguientes relaciones:

- A) La Confianza impacta positivamente (0,76) a la Capacidad de aprendizaje organizacional
- B) La Capacidad de aprendizaje organizacional impacta positivamente (0,63) al desempeño de la organización.
- C) La confianza impacta positivamente (0,78) al comportamiento ciudadano organizacional.
- D) El comportamiento ciudadano organizacional (0,82) impacta positivamente al liderazgo inclusivo.

Y además que en la capacidad de aprendizaje organizacional no mediada el impacto de la confianza sobre el desempeño, ni tampoco el liderazgo inclusivo media en el efecto en el comportamiento ciudadano organizacional sobre el desempeño; y no solo eso, sino que el liderazgo inclusivo no impacta significativamente el desempeño de la organización, se tendría una relación entre estas variables como se establece en la figura.

Figura 4. Modelo Final



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos para optimizar el desempeño de la organización se debe contar con una buena capacidad de aprendizaje organizacional, pero a su vez esta, esta impactada por un buen nivel de confianza de los colaboradores de la organización.

Sin embargo, por el lado del comportamiento ciudadano organizacional, aunque es impactado positivamente por la confianza, no llega a relacionarse significativamente con el desempeño de la organización, sino que se queda en el impacto positivo sobre el liderazgo inclusivo. Si bien este hallazgo no promueve la mejora en el desempeño de la organización como tal, si debe impactar, por el lado del liderazgo inclusivo una parte del índice de sostenibilidad de la empresa que tiene tres componentes ambiental, social, gobierno, precisamente por su componente ambiental.

Adicionalmente, para el desempeño dentro de la compañía es importante que haya una fuerte capacidad de aprendizaje organizacional que es impulsado por la confianza, así mismo, la

confianza aparece como factor fundamental de todas las variables, puesto que es precursora de que haya un liderazgo de calidad, porque cuando entre el jefe y trabajador hay calidad de confianza, el liderazgo fluye con más facilidad y compromiso entre ambas partes.

Por otro lado, se describe las principales limitaciones del estudio. Inicialmente, por la limitación del programa IBM AMOS 26.0 se dio la exclusión de algunas variables. Seguidamente, dado a la característica particular que se estableció en el estudio, el cual se obtuvo respuesta de empresas colombianas, mexicanas e incluso peruanas, se enfatizó solamente en ellas.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones se deben considerar aportes de otras variables como el capital psicológico de los colaboradores, que incluye autoeficacia y autoestima además de otras dimensiones y algunas otras características de liderazgo como el apoyo a colaboradores y flexibilidad de este. También, es aconsejable que futuros estudios amplíen la universalidad de la muestra dirigiéndose a otras regiones del país, o aun al exterior.

9. ANEXOS

The economic consequences of trust and distrust in knowledge – intensive organizations

Las consecuencias económicas de la confianza y la desconfianza en las organizaciones de conocimiento intensivo

Autores: Andrea Bencsik, Maria Jakubik, Timea Juhasz

Fecha: 2020

Publicación: Journal of Competitiveness

En este artículo se aborda la pregunta en qué medida los líderes de las organizaciones están preocupados por la presencia de confianza y / o desconfianza, así como por las consecuencias económicas de la confianza y la desconfianza. También se centró en soluciones utilizadas en los sistemas de gestión del conocimiento (KMS) en organizaciones intensivas en conocimiento. El objetivo que resalta este artículo es examinar cómo las organizaciones

manejan las consecuencias económicas de la presencia o ausencia de confianza en las PYME intensivas en conocimiento. Este tema es actual, ya que “la confianza se ha movido con razón del actor de bits al centro del escenario en la teoría e investigación organizacional contemporánea” (Chinn et al., 2018; Tan & Lim, 2009; Paliszkiewicz et al., 2014a).

El modelo teórico que proporciona este artículo se basa en los conceptos de confianza, conocimiento y en la teoría de la creación de conocimiento organizacional.

Por un lado, el papel de la confianza en el desempeño organizacional ha comenzado a jugar un papel importante en la literatura micro y macroeconómica, en la psicología aplicada, en la gestión de recursos humanos, en la literatura sobre capital intelectual y en los estudios de emprendimiento. Lo cual, se ha hecho muchas investigaciones sobre los impactos de la confianza y la desconfianza, principalmente en relación con la comunicación, la ética, el compromiso, la cultura y / u otros factores de éxito empresarial (Rahman et al., 2015; Azman et al., 2013; Ayoko & Pekerti, 2016). Sin embargo, no ha habido muchos proyectos de investigación empírica que arrojen resultados cuantificables. Esto es especialmente cierto en los estudios destinados a cuantificar las consecuencias financieras de la confianza y la desconfianza en las organizaciones intensivas en conocimiento. Asumimos la naturaleza multifacética de la confianza y la desconfianza, aceptando que hay muchos problemas causados por la confianza ciega e incondicional.

Hotel innovation and performance in times of crisis
Innovación y desempeño hotelero en tiempos de crisis

Autor: Sara Campo, Ana M. Diaz and Maria J. Yague

Publicación: international Journal of Contemporary Hospitality Management

Año: 2014

Tradicionalmente, se considera que el sector hotelero tiene una orientación limitada a la innovación (Pivcevic y Petric, 2011; Mattsson y Orfila-Sintes, 2013), aunque se observan diferencias en la industria. Estas diferencias pueden estar basadas en el tipo y grado de innovación considerado (Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009) o las características de la empresa, como la categoría, dimensión, titularidad y tipo de administración (Orfila-Sintes et al., 2005, Orfila Sintes y Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011). También pueden estar vinculados al grado de implicación de los empleados y clientes (Orfila-Sintes et al., 2005; Ottenbacher y Gnoth, 2005; López Fernandez et al., 2011), a la importancia de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). (Sundbo et al., 2007; Aldebert et al., 2011) o incluso varían según el país (Pivcevic y Petric, 2011).

Según una encuesta nacional sobre innovación en empresas españolas (INE, 2010), mientras que hace tres años el 13 por ciento de todas las empresas de servicios realizaban innovación tecnológica, entre las empresas hoteleras en ese momento, este porcentaje descendió al 5,5 por ciento. El Informe de Innovación Turística en España 2012 mostró que se estaban produciendo cambios relevantes en la orientación hacia la innovación (Valls, 2012), pero solo en determinadas áreas, como la administración, los recursos humanos y la gestión de proveedores; sin embargo, otras áreas, específicamente la internacionalización o las TIC, se encuentran más estancadas.

Organizational Crisis- Preparedness: The Importance of Learning from Failures
Crisis organizacional: preparación: la importancia de aprender de los fracasos

Autor: Abraham Carmeli and John Schaubroeck

Publicación: International Journal of strategic management

Año: 2008

Un flujo constante de desastres naturales en todo el mundo, junto con la amenaza de pandemias virales, subraya lo mal preparadas que están las organizaciones tras las crisis. Pero,

aunque tales catástrofes amenazan la viabilidad de las organizaciones, es más común que enfrenten crisis que surgen de la dinámica organizacional y del mercado que de fuerzas naturales. Después de todo, los desastres naturales como los terremotos son actos de la naturaleza, sobre los cuales los humanos no tienen control.

Una crisis organizacional es un evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la supervivencia de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez. Sin embargo, aunque los eventos que precipitan las crisis son inesperados y sus implicaciones son ambiguas, se espera que los líderes organizacionales cultiven sistemas que sean capaces de detectar señales de alerta temprana, detener el desarrollo de problemas emergentes, contenerlos si su desarrollo no se puede detener y luego céntrase en recuperarse de las consiguientes dificultades de rendimiento.

La evidencia muestra que la mayoría de los desastres empresariales ocurren porque los ejecutivos quedan atrapados por eventos previsibles.

Aunque hacer frente a tales crisis es crucial para la supervivencia de una organización, hay poca investigación que investigue cómo su cultura puede influir en su capacidad de respuesta a los eventos de crisis. Lo que hace que una empresa sea particularmente propensa a un evento de crisis, o esté preparada para uno, es un tema importante de investigación en la ciencia de la organización y la administración. Independientemente del tipo de crisis, las empresas deben inculcar una conciencia activa y vigilancia en su fuerza laboral para que el potencial Los desencadenantes de crisis se puedan reconocer y señalar a la atención de los líderes. Esto puede requerir desaprender modos de pensamiento y acción que pueden haber servido bien a los miembros en el pasado, pero que restringen nuevos comportamientos más adecuados para la preparación contra las crisis y la gestión de crisis.

Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes
Confianza en la organización como moderadora de la relación entre la autoeficacia y los resultados en el lugar de trabajo: un examen basado en la teoría cognitiva social

Autores: Adnan Ozyilmaz, Berrin Erdogan y Aysegul Karaeminogullari

Fecha: 2018

Publicación: The British Psychological Society -Revista de psicología ocupacional y organizacional.

En este artículo se aborda que la confianza de un empleado en sí mismo (la autoeficacia) interactúa con la confianza del individuo en el sistema, o la confianza en la organización, para predecir las actitudes y comportamientos laborales. Además, el artículo plantea que los gerentes en ejercicio no solo deben invertir en aumentar la autoeficacia de sus empleados, sino también invertir en generar confianza para mejorar las actitudes, los comportamientos y el desempeño de los empleados. Esto se debe a que cuando la confianza de los empleados en la organización es alta, la autoeficacia de los empleados tiene un mayor potencial para tener una influencia positiva sobre la satisfacción laboral, el desempeño de las tareas y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

En suma, el artículo toma a consideración la teoría social cognitiva para dar explicación como la confianza es mediadora de la autoeficacia y del lugar laboral. La literatura menciona que la teoría cognitiva social (TCS) ha generado un gran reconocimiento por la importancia de la autoeficacia en muchos indicadores de efectividad y actitudes laborales (Bandura, 1997, pág. 2012). La investigación en este ámbito se ha centrado principalmente en la autoeficacia. - la confianza que siente una persona para realizar una tarea en particular - y se ha guiado por la suposición de que la autoeficacia afecta las conductas de elección, la persistencia del esfuerzo,

la perseverancia en los contratiempos y los patrones de pensamiento de los empleados que se ayudan y obstaculizan a sí mismos (Bandura, 1988a).

Por tanto, en la investigación teoriza que la confianza de los empleados en sí mismos (autoeficacia) debe estudiarse juntamente con su confianza en el contexto en el que operan (confianza en la organización) y argumentamos que el papel que juega la autoeficacia será más fuerte cuando el individuo opera en un contexto, es decir, digno de confianza. La organización de la confianza representa un contexto en el que es muy probable que se produzcan actitudes / percepciones más positivas, mayor rendimiento y cooperación (Alfes, Shantz y Truss, 2012; Brown, Crossley y Robinson, 2014).

10. BIBLIOGRAFIA

- Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2008). An evaluation of organizational citizenship behavior: Psychometric characteristics of the Italian version of podsakoff et al.'s scale. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 15(2), 61–75.
- Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhasz, T. (2020). The economic consequences of trust and distrust in knowledge-intensive organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28–46. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.02>
- Brito, C., Cirani, S., & Cintra, R. F. (2016). ORGANIZATIONAL RESILIENCE : A COMPARATIVE STUDY BETWEEN INNOVATIVE AND NON-INNOVATIVE COMPANIES BASED ON THE. *International Journal of Innovation, Paulo*, v., 58–69.
- Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292–1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>

- Chiva, R., Alegre, J., Vale, U. De, & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No(June), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Organizational inclusion and leadership in times of global crisis. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(1 Special Issue), 93–112. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i1.7>
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181–204. <https://doi.org/10.1111/joop.12189>
- Parra, M. G., de Nalda, Á. L., & Perles, G. S. M. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de Gestion*, 11(SUPPL. ESPECIALISSU), 33–47. <https://doi.org/10.5295/cdg.100228mg>
- Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2019). Public Trust in Business and Its Determinants. *Business and Society*, 58(1), 132–166. <https://doi.org/10.1177/0007650316647950>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional Relationship between innovation and. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93–115. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420005>