TRUST: CONDUCTORES DE LA CONFIANZA EN EQUIPOS DE TRABAJO, COMPROMISO Y DESEMPEÑO.

AUTORES

JOSE LUIS PEDROZA VALENZUELA

ELISA RUBIANO VELÁSQUEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

GUILLERMO BUENAVENTURA VERA, PH. D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI, 2018.

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN……....4

INTRODUCCIÓN…….....5

1. OBJETIVOS……6

Objetivo General……6

Objetivos específicos……. 7

2. METODOLOGÍA……7

Revisión de la literatura…… 7

Desarrollo del modelo……8

Contraste del modelo……..8

3. ANTECEDENTES……..9

3.1 Consolidación del pensamiento…….…… 10

4.. DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO…… 11

4.1 Marco teórico……11

4.2 Diseño del modelo……14

4.2.1 Modelo……...14

4.2.2 Hipótesis……14

4.2.3 Protocolo……16

5. MODELO A PROBAR……16

5.1 Modelo e Hipótesis……...16

5.2 Definición de la muestra……17

5.3 Contraste estadístico……18

6. APLICACIÓN Y RESULTADOS……...18

7. CONCLUSIONES……20

BIBLIOGRAFÍA……...20

ANEXOS……...23

TABLAS Y FIGURAS.

Figura 1 *Flujograma Modelo Conductores de confianza y compromiso*……..14

Figura 2 *Flujograma Modelo Confianza en equipos & Desempeño* ……16

Figura 3 Diseño inicial modelo Trust & desempeño. Programa AMOS……..19

Figura 4 Diseño inicial modelo Trust & desempeño. Programa AMOS……..19

Tabla 1 *Correlaciones Contraste Estadístico "Trust in Teams Model*……20

RESUMEN

Este trabajo se desarrolló en tres etapas, la primera corresponde a la revisión e investigación de literatura académica que permita sustentar las bases teóricas en que se basa el estudio de confianza en los drivers o conductores y su relación con los supervisores, con la creación de un modelo. Una vez la base teórica es sólida, la segunda etapa del trabajo tiene como objetivo, constituir un modelo y generar las herramientas para la recolección de datos, pero con un modelo ya generado en proyectos anteriores. Y la tercera etapa consiste en la consecución de datos, análisis de resultados y conclusiones de un segundo modelo que no es de elaboración propia pero que se realizó con línea de investigación.

Palabras claves: Confianza, conductores, supervisores.

ABSTRACT

This work is based on three stages, the first part The review and research of academic literature That are supported The theoretical basis on which is based The study of the confidence in drivers and drivers and their relationship with supervisors, with the creation of a model Once the theoretical basis is solid, the second stage of the work has as its objective, to constitute a model and generate the tools for data collection, but with a model already generated in previous projects. The third stage consists of the achievement of the data, the analysis of the results and the conclusions of a second model that it is not of own elaboration but that it was carried out with line of investigation.

Key words: Trust, drivers, supervisors.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, la confianza es un tema que ha cobrado relevancia en el panorama académico, debido a que se ha percibido y comprendido su estrecha relación con el crecimiento económico dado su papel determinante en el desarrollo organizacional.

La literatura indica que las sociedades que presentan altos niveles de confianza logran mayores tasas de crecimiento debido a una reducción en costos de transacción, y mejoramiento del desempeño laboral (Chu y Dyer, 2002). El estudio de la confianza en otros es una tendencia que busca explorar los diferentes conductores (*drivers*) de donde se deriva la confianza, en distintos niveles de análisis, en aspectos interpersonales, con los equipos de trabajo y los individuos, e intra e inter-organizacionales con las relaciones co-entidades. La confianza también cubre temas transversales, aspectos como el liderazgo, la ética, la colaboración y las nuevas tecnologías crean nuevas posibilidades de estudio en el área.

El estudio propuesto trabaja dos modelos independientes por lo que se divide en dos partes. La primera, el busca probar empíricamente la relevancia de aspectos como la integridad, transparencia, benevolencia, habilidad, autonomía y una comunicación abierta, pueden generar confianza en la relación entre equipos de trabajo y sus supervisores y como el desempeño se relaciona directamente con el compromiso que genera la confianza. Este estudio propuesto por Pedroza y Rubiano parte del axioma que el compromiso está vinculado positivamente al desempeño organizacional y se centra en estudiar cómo la confianza puede generar dicho compromiso y a su vez explorar los diferentes conductores

(*drivers*) de la confianza. Cabe resaltar que de este modelo solo se propondrá, pero no se recolectarán datos ni se llegará a conclusiones en este trabajo.

La segunda parte, retoma el modelo propuesto en un año anterior, por efectos de tiempo el cual fue diseñado por dos estudiantes bajo la supervisión de Guillermo Buenaventura acerca de la confianza y el desempeño empresarial a nivel intra organizacional al interior de equipos de trabajo, para el cual se realizará la recolección de datos, el análisis estadístico del modelo y finalmente se presentarán las conclusiones sobre el modelo.

1. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL:

Examinar el rol de la confianza, al igual que sus conductores desde un nivel de análisis intra-organizacional en los equipos de trabajo y su relación con los supervisores y su relación con el compromiso del equipo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Investigar sobre el concepto de confianza en los diferentes niveles de análisis, interpersonal, inter-organizacional e intra-organizacional y cómo esta contribuye al desempeño.
- Conocer sobre los diferentes aspectos que dan soportes teóricos a la confianza como el liderazgo en los equipos de trabajo, la colaboración, ética y las nuevas tecnologías.
- Construir una herramienta de investigación que nos permita relacionar aspectos que dan soportes teóricos de la formación de la confianza a través un formulario aplicado a profesionales, miembros de un equipo de trabajo.

- Realizar un estudio mediante herramientas estadísticas y matemáticas de los datos recolectados para verificar la validez del modelo.

2. METODOLOGÍA.

Revisión de la literatura

Este trabajo está compuesto por tres etapas, la primera corresponde a la revisión e investigación de literatura académica que permita sustentar las bases teóricas en que se basa el estudio. Una vez la base teórica es sólida, la segunda etapa del trabajo tiene como objetivo, constituir un modelo y generar las herramientas para la recolección de datos. La tercera etapa consiste en la consecución de datos, análisis de resultados y conclusiones de un segundo modelo que no es de elaboración propia. Por lo anterior, la metodología implementada es la siguiente:

1. Búsqueda de textos académicos de diferentes referencias, fuentes y temas en relación con el tópico central de la investigación, la confianza y sus conductores.

2. Realización de resúmenes de los diferentes textos, en los cuales se destacan los modelos propuestos, las variables pertinentes para la construcción de sus modelos y las principales conclusiones de los diferentes artículos académicos.

3. Identificar y seleccionar los artículos relevantes, así como las variables repetidas con mayor frecuencia.

4. Diseño de un modelo de estudio que permita verificar los conductores de la confianza empleando variables relevantes extraídas de la literatura.

5. Generar una encuesta con su debido protocolo que permita la consecución de datos relevantes para la validación del modelo en cuestión.

6. Aplicación de 166 encuestas, destinados para profesionales (con un pregrado universitario) desempeñándose laboralmente en una empresa, a través de diversos contactos y herramientas tecnológicas para empleados de distintas empresas.

7. Contraste estadístico del modelo mediante el programa AMOS y análisis de datos.

8. Conclusiones del trabajo de grado.

Desarrollo del Modelo

Estudiando las variables más relevantes y de mayor frecuencia, iniciamos la etapa de la elaboración de un modelo teórico que explicara cómo se genera confianza al interior de las empresas investigando las variables que fomentan la relación entre supervisores y equipos de trabajo y el efecto que puede tener un mayor nivel de confianza sobre el compromiso organizacional, el cual se ha demostrado es determinante en la productividad de las empresas.

Una vez identificadas y estudiadas las variables que consideramos más relevantes para el modelo, seleccionamos los artículos que se centraban en dichas variables y nos basamos en ellos para desarrollar el modelo y un cuestionario que sirviera como herramienta para comprobar el modelo.

Simultáneamente, realizamos la recolección de datos de para la validación y contraste del modelo Confianza y Desempeño, que consiste en probar la relación existente entre la *confianza* (*Trust)*, entendida como la reducción de la incertidumbre de los individuos en las relaciones interpersonales, el *Team-Member Exchange (TME)* o *intercambio de los miembros del equipo*, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo que están al mismo nivel y el *Organizational Learning Capability (OLC)* o *Capacidad de aprendizaje de la organización*, la habilidad de las organizaciones de implementar prácticas administrativas apropiadas y *Job Performance*, o *desempeño del empleado* en términos de cantidad y calidad.

Contraste del Modelo

En esta sección se contrastará empíricamente el modelo trabajado en la segunda parte del trabajo de grado donde contempla las variables de Trust, TMX, OLC y Job Performance que fue desarrollado previo a este trabajo, establecer los factores principales que influyen en las relaciones de estas variables con el desempeño.

3. ANTECEDENTES

Se presentan los resúmenes de cada uno de los artículos académicos seleccionados para el tema de investigación de la primera parte del trabajo de grado y que sirven de apoyo al protocolo realizado (Se adicionaran como un documento adicional que se compone de 40 resúmenes como anexo debido a la extensión de los mismos). Luego, se procede a consolidar los textos más relevantes que facilitan construcción del modelo y las escalas de medición, evidenciados en el protocolo que se adicionará más adelante.

3.1 Consolidación del pensamiento.

En la literatura se encuentran diferentes definiciones del concepto de confianza. Aunque cada autor se toma la libertad de modificar este concepto según su propio criterio, se reconoce como definición formal de confianza como la disposición de una parte a ponerse en una posición vulnerable frente a su contraparte bajo las expectativas de obtener un beneficio a cambio. En otras palabras, la confianza es una relación de dependencia mutua donde es inherente el riesgo de la traición.

La confianza se analiza desde diferentes niveles, la confianza interpersonal es la forma más básica en que se manifiesta la confianza pues se basa en las interacciones directas entre individuos, persona a persona. Sin embargo, la confianza interpersonal actúa de manera diferente cuando las relaciones entre individuos son verticales, es decir que existen diferencias jerárquicas entre los individuos, u horizontales que se refieren al trato entre pares. La complejidad de las relaciones de confianza aumenta al analizarla en niveles inter-organizacionales e inter-redes, por lo que son temas con un alto potencial en la investigación. Además, factores como las diferencias culturales y las distancias geográficas afectan la conformación de la confianza en el escenario internacional.

Parece tácita la conexión que existe entre la confianza y el desempeño, sin embargo, este no es el único beneficio que genera la confianza. La confianza en las interacciones cotidianas genera un ambiente de confianza que promueve la disminución de costos de transacción y monitoreo; facilita procesos de negociación; proporciona una ventaja competitiva y previene el comportamiento oportunista entre socios en todos los niveles de análisis, que se

ven más propensos a compartir conocimientos e información clasificada y mantener relaciones a lo largo del tiempo, entre otros.

El estudio de los conductores de la confianza se aborda desde diferentes perspectivas, comportamiento, emociones, racionamiento etc. Dada la dificultad técnica para medir un concepto tan abstracto como la confianza, es difícil determinar cuáles son los factores que generan confianza, sin embargo, muchos estudios están de acuerdo que las actitudes y las percepciones son claves para generar confianza.

Cuando se trata de relaciones verticales, es crucial la forma de liderazgo que muestre el sujeto en cuestión si pretende crear un ambiente de trabajo de alta confianza. Así pues, factores como la transparencia, entendida como honestidad y franqueza; la habilidad o capacidades técnicas y la benevolencia (ser comprensivo, mostrar empatía) son sin lugar a duda importantes en la interacción entre las partes, rica en comunicación para generar compromiso y alcanzar los beneficios previamente mencionados.

4. DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO.

4.1 Marco Teórico.

Ya se ha aclarado la importancia de la relación entre la confianza y el desempeño empresarial, sin embargo, las interrogantes perduran, ¿Cuáles son los factores que generan confianza?, ¿se comportan estos de manera diferente para cada nivel de análisis? ¿Cómo se mide la confianza? Y cómo se determina la conexión entre un supuesto precursor de la confianza y ella misma.

Debido a lo vasto que es el tema de la confianza, se ha decidido enfatizar en la confianza que emerge al interior de las organizaciones entre los equipos de trabajo y sus supervisores. El siguiente modelo pretende poner a prueba cómo la confianza en los supervisores del equipo de trabajo y cómo su interacción con los miembros puede generar compromiso en el equipo de trabajo, mejorando el desempeño del equipo y la empresa.

El propósito de la construcción de este modelo es explicar de qué manera se puede construir confianza entre los equipos de trabajo y la gerencia, identificar las variables determinantes en la generación de confianza de manera que se pueda aplicar en las empresas, al entrenar a los supervisores en aquellas características que incentiven la confianza y permiten un mayor compromiso.

Existen diversos niveles de confianza. La confianza que se da entre los empleados de una empresa y el personal administrativo tiene que ver con las políticas organizacionales, los procesos y gestión de la empresa. Estudios como los de Jik Cho y Park han demostrado que este tipo de confianza tiene un efecto positivo sobre el compromiso de los empleados. (Yoon Jik Cho y Hanjun Park, 2011)

La confianza entre personas se genera a partir de juicios de confianza. Tanto los factores de personalidad cómo los procesos cognitivos entre los individuos (Pirson, M., Martin, K., & Parmar, 2017). Por esta razón el modelo considera las características personales del supervisor que dan la base a la personalidad del supervisor al igual que la interacción

comprendida como autonomía y comunicación en relación a los procesos cognitivos de los integrantes del equipo.

Las características principales que debe poseer todo supervisor para potencializar la generación de confianza que el equipo de trabajo deposita en son aquellas asociadas a lo que Pirson y Martin denominan las creencias de confianza, las creencias acerca del supervisor y la intención de confianza, la disposición a depender del supervisor en un contexto profesional. La primera se potencializa con las características de benevolencia y transparencia, mientras que la segunda por la habilidad y la integridad del supervisor.

La *benevolencia* se refiere a la calidad de ser comprensivo y tolerante, se evidencia en el trato hacia los integrantes del equipo y permite generar confianza. La *transparencia* hace referencia a la honestidad del supervisor con los miembros del equipo.

La *habilidad* del supervisor tiene que ver con las habilidades técnicas, el conocimiento y la experiencia del supervisor, que le permite estar calificado para asesorar al equipo y guiarlo para cumplir sus metas. Por último, la *integridad* del supervisor se entiende como su honradez, sus principios y valores.

Sin embargo, las características del supervisor no son suficientes por sí mismas para generar confianza en los equipos de empleados. Las relaciones interpersonales son indispensables. Existe una relación positiva entre la frecuencia de interacción personal y los factores cognitivos promotores de la confianza basada en relaciones afectivas entre la

gerencia y los empleados (J. McAllister, 1995). Por lo tanto, en la actividad de monitoreo debe existir una comunicación fluida y un cierto nivel de autonomía.

4.2 Diseño del modelo.

4.2.1 Modelo

Conductores de la Confianza y Compromiso

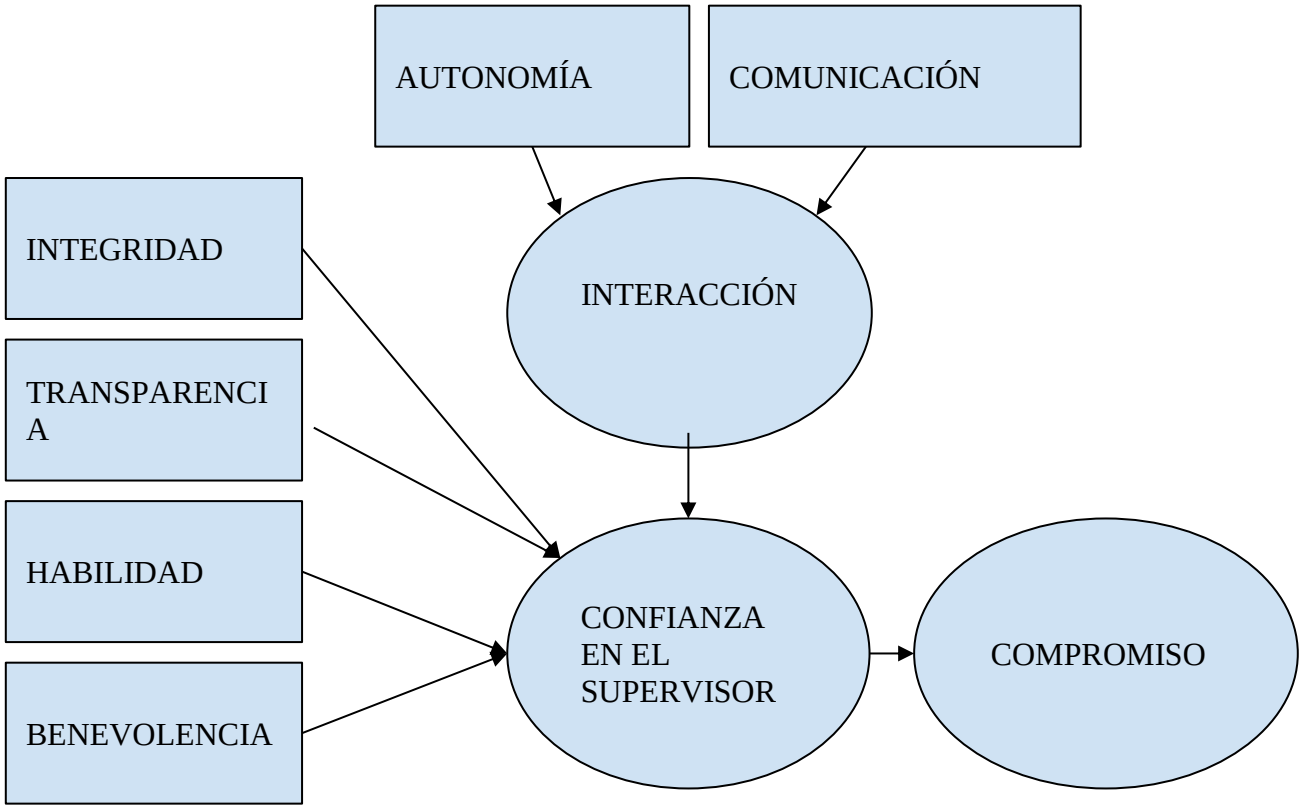

Figura 1: Flujograma Modelo Conductores de confianza y compromiso. Elaboración propia.

4.2.2 Hipótesis

El modelo se basa en las siguientes hipótesis:

H1: Para los integrantes de un equipo de trabajo, el nivel de confianza en su supervisor está positivamente relacionada con la integridad del supervisor.

H2: Para los integrantes de un equipo de trabajo, el nivel de confianza en su supervisor está positivamente relacionada con la transparencia del supervisor.

H3: El nivel de confianza en el supervisor del equipo de trabajo está positivamente relacionada con la habilidad técnica del supervisor.

H4: El nivel de confianza en el supervisor del equipo de trabajo está positivamente relacionada con la benevolencia del supervisor.

Entendiendo que la manera en que se dé la interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo son factores de suma importancia en el desarrollo de confianza entre estos dos agentes, se predice que:

H5: Una interacción con el supervisor que se fomente la autonomía del equipo de trabajo está positivamente relacionada con el nivel de confianza que se tiene en el supervisor.

H6: Tener una interacción en que la comunicación sea abierta, y fluida entre el supervisor y el equipo de trabajo se relaciona positivamente con el nivel de confianza existente entre las partes.

H7: Tener una interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo se relaciona positivamente con el nivel de compromiso que manifiesta el equipo de trabajo.

H8: El nivel de confianza existente entre en el supervisor del equipo de trabajo presenta una relación positiva con el nivel de compromiso que manifiesta el equipo de trabajo.

4.3.3 Protocolo

Como herramienta de medición para el modelo se ha diseñado un cuestionario con cinco preguntas relevantes a manera de afirmaciones para la validación de cada variable para un total de 40 preguntas cualitativas utilizando una escala de uno a siete en las cuales cada individuo indica el grado de conformidad con cada frase.

Este cuestionario pasó por un protocolo para comprobar que estuviese bien redactado. Cinco personas compartieron sus pensamientos acerca del entendimiento de las afirmaciones.

El protocolo se adicionará como anexo en el documento de proyecto de grado*

5. MODELO A PROBAR.

En la segunda parte del proyecto se buscó probar el modelo descrito a continuación, de tipo SEM (Ecuaciones Estructurales) a través del programa AMOS, con el propósito de especificar, evaluar y presentar las relaciones hipotéticas entre las variables: Trust, OLC, TMX y Job Perfomance conforme a lo desarrollado con trabajos pasados sobre el tema.

5.1 Modelo e Hipótesis.

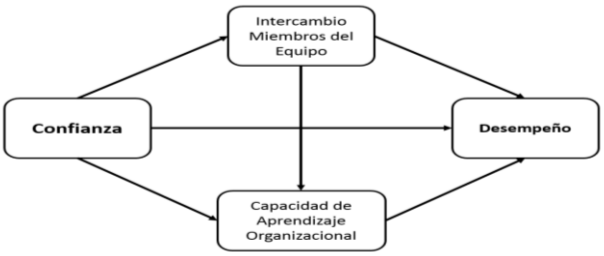

Figura 2: Flujograma Modelo Confianza en equipos & Desempeño. (Adaptación del modelo inicial).

Los autores que fueron estudiantes de proyectos de grado anteriores pretendían medir los efectos de la confianza entre los miembros del equipo y el líder sobre el desempeño del equipo, en equipos de trabajo cotidianos del sector empresarial. Este modelo les permitirá extrapolar el desempeño de los equipos como elemento de inferencia para medir el desempeño de la compañía. Adicional, teniendo en cuenta que en el modelo a su vez están presentes dos variables; la interacción de los miembros del equipo y la capacidad de aprendizaje dentro del mismo.

Además, el modelo cuenta con 4 variables que se definirán a continuación gracias al trabajo realizado por sus actores:

1. Trust: entendida como la reducción de la incertidumbre de los individuos en las relaciones interpersonales.
2. Team Member Exchange (TMX): o *intercambio de los miembros del equipo*, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo que están al mismo nivel.
3. Organizational Learning Capability (OLC): la habilidad de las organizaciones de implementar prácticas administrativas apropiadas.
4. Job Perfomance: o *desempeño del empleado* en términos de cantidad y calidad.

5.2 Definición de la muestra.

La selección de la muestra para la recolección de los datos para el contraste estadístico en AMOS del modelo estuvo dirigida a profesionales (con pregrado universitario) y que trabajasen actualmente como miembros de un equipo de trabajo cotidiano o significativo en

sus organizaciones, en la que se recolectaron 166 respuestas en el trabajo de campo ejecutado.

5.3 Contraste estadístico.

La realización del contraste estadístico se realizó con el paquete de Software AMOS con la ayuda del director de proyecto de grado, en este se utilizó una técnica estadística multivariante para probar y estimar relaciones causales a partir de los datos estadísticos obtenidos sobre la causalidad de las variables involucradas (Trust, TMX, OLC y Job Perfomance). El modelamiento de ecuaciones estructurales tiene diferentes métodos entre estos el CFA o Confirmatory Factor Analysis el cual fue el utilizado para la realización del contraste estadístico.

6. APLICACIÓN Y RESULTADOS.

Se realizaron varios contrastes estadísticos, uno cuando la variable Trust se medía entre los miembros del equipo, y otra cuando la variable Trust se medía entre el equipo y el líder, manteniendo constantes las otras tres variables; Organizational Learning Capability, Job Performance y Team-Member Exchange, para estos dichos contrastes, los flujogramas que representan el contraste en el Software AMOS como se evidencia en las siguientes figuras:

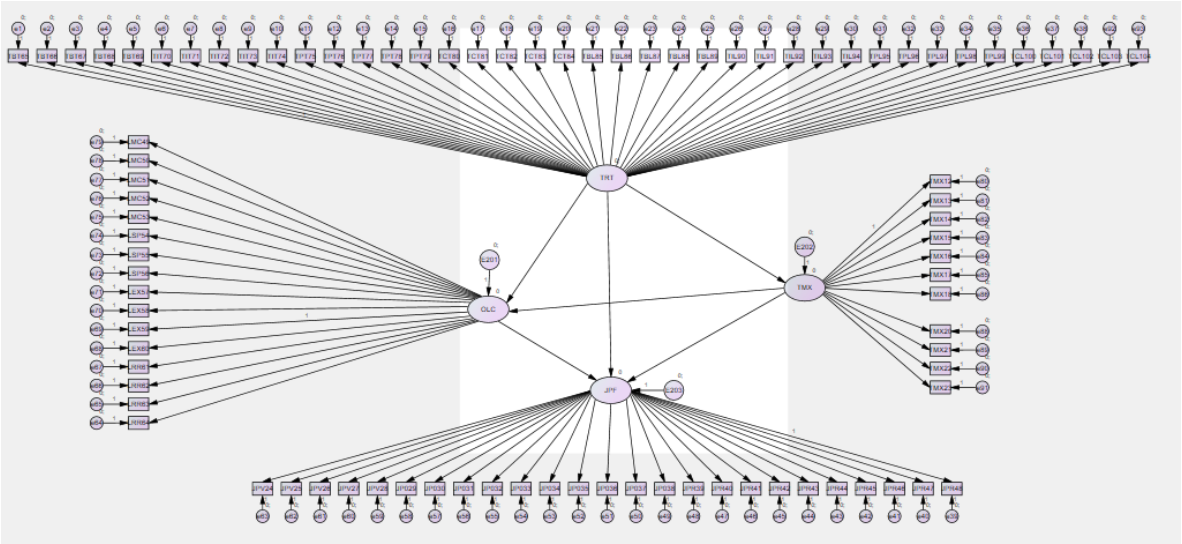

Figura 3 Diseño inicial modelo Trust & desempeño. Programa AMOS. Elaboración propia.

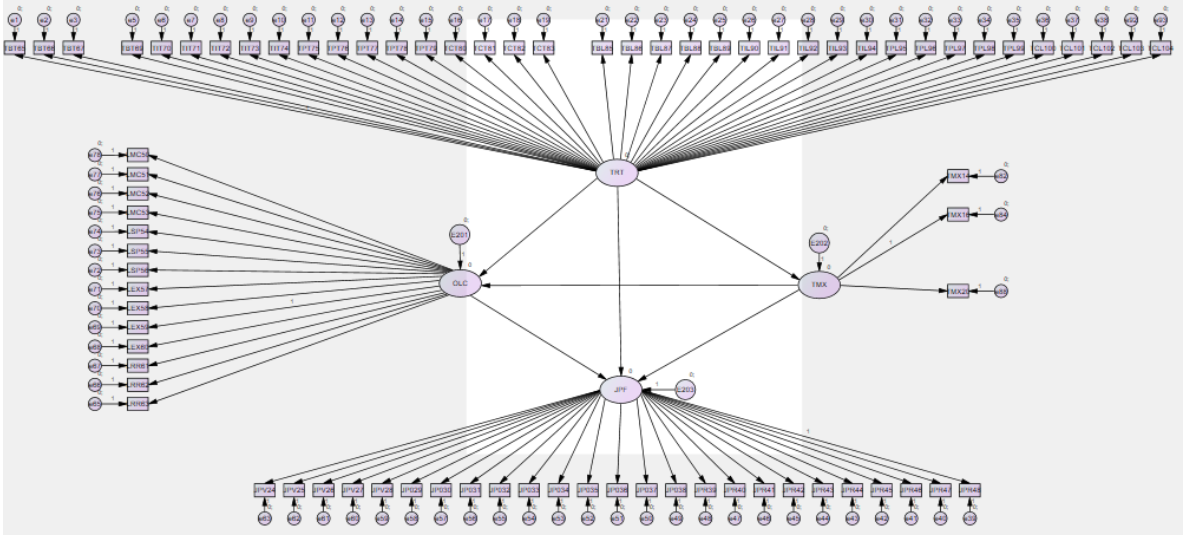

Figura 4 Diseño final modelo Trust & desempeño. Programa AMOS. Elaboración propia.

Respecto a los contrastes, en el que se utiliza la variable Trust entre los miembros del equipo, los estimadores obtenidos son positivos y son estadísticamente significativos al 1% en su mayoria, sin embargo, no lo son significativos en cuanto su la relación de Job Perfomance y las variables de Trust y TMX respectivamente. Como se evidencia a continuación, en la siguiente las correlaciones con respeto a las variables trabajadas se

puede inferir que se pueden trabajar con respecto a las variables para general una linealidad y aplicabilidad del modelo.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TEAM	<---	TRUST	0,706	0,137	5,171	***	
LEARNING	<---	TRUST	0,597	0,124	4,814	***	
LEARNING	<---	TEAM	0,385	0,097	3,97	***	
JOBPERFORMANCE	<---	TRUST	0,104	0,085	1,228	0,219	
JOBPERFORMANCE	<---	TEAM	0,072	0,074	0,976	0,329	
JOBPERFORMANCE	<---	LEARNING	0,711	0,103	6,875	***	

Tabla 1: Correlaciones Contraste Estadístico "Trust in Teams Model"

7. CONCLUSIONES.

- En primer lugar, el modelo planteado sobre los drivers está soportado con bibliografía reciente por más de 40 papers anexados y sus debidos protocolos, que permite la proyección del modelo a la obtención de resultados útiles y aplicables en el tiempo y para futuros proyectos de grado.
- Actualmente nuestro modelo cuenta con variables que pueden ser aptas para la existencia de un modelo funcional y aplicable propuesto estas variables, y al realizar un apropiado contraste estadístico se determina la viabilidad de este modelo propuesto en una futura investigación del tema.
- La utilización de los resultados de este modelo permitiría la mejor comprensión de las variables tratadas e implementación de mecanismos en pro de la confianza que contribuyan al desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA.

BARTIKOWSKI, B., & SINGH, N. (2013). Doing E-Business in France: Drivers of Online Trust in Business-to-Consumer Websites. *Global Business and Organizational Excellence*, *January /*(June), 6–22. https://doi.org/10.1002/joe

Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. *Journal of Business Ethics*, *36*(1–2), 65–78. https://doi.org/10.1023/A:1014239812469

Bohnet, I., Huck, S., & Tyran, H. H. J. (2017). Learning Trust. *Journal of the European Economic Association*, *3*(2), 322–329. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/40004975

Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, *13*(4), 551–573. https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033

Currall, S., & Inkpen, A. (2002). A multilevel measurement approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies*, *33*(3), 479–495. Retrieved from http://0-search.proquest.com.innopac.wits.ac.za/docview/197131884/1433382A64046FAF937/7?accountid=15083%5Cnhttp://0-media.proquest.com.innopac.wits.ac.za/media/pq/classic/doc/195566351/fmt/pi/rep/NONE?hl=inkpen,inkpen,andrews,andrew,andrews,andrew&cit:aut

Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, *19*(1), 85–116. https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000040274.23551.1b

David L., P., & McDaniel, R. R. (2017). A Field Study of the Effect of INTERPERSONAL TRUST ON VIRTUAL COLLABORATIVE RELATIONSHIP. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, *35*(4), 1063–1078. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/25148633

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Tan, H. H., Strategic, S., Journal, M., … Tan, H. H. (2016). The Trusted General Manager and Business Unit Performance : Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, *21*(5), 563–576.

Dincer, O. C. ., & Uslaner, E. M. (2018). Trust and Growth. *Public Choice, 142*(1), 59–67.

Dyer, J., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relations in the US, Japan, and Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, *42*(1), 28–34. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.48

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, *14*(1), Andrews, K.M. & Delahaye, B.L. (2000) Influences o. https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806

Fang, E. (Er), Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Li, N. (2008). Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing*, *72*(2), 80–98. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.80

Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2006). Social Capital and Organizational Performance : Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, *17*(3), 353–366. https://doi.org/10.1287/orsc.

Jean, R.-J. "Bryan," Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing*, *18*(1), 63–85. https://doi.org/10.1509/jimk.18.1.63

Jong, B. A. D. E., Elfring, T. O. M., & Elfring, T. O. M. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams ? the Mediating Role of Reflexivity , Monitoring , and Effort. *The Academy of Management Journal*, *53*(3), 535–549.

Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, *40*(1), 132–155. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400401

Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N. G., Krishnan, R., & Noorderhaven, N. G. (2018). When Does Trust Matter to Alliance Performance ? *The Academy of Management Journal*, *49*(5), 894–917.

Langfred, C. W. (2016). TOO MUCH OF A GOOD THING ? NEGATIVE EFFECTS OF HIGH TRUST AND INDIVIDUAL AUTONOMY IN SELF-MANAGING TEAMS. *The Academy of Management Journal*, *47*(3), 385–399. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/20159588

Lewick, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2008). *Fundamentos de Negociación*. (J. M. Chacón & M.

I. Rocha Martínez, Eds.) (5th ed.). Mexico: Mc Graw Hill Companies Inc.
Lu, V. (2009). Organizational Drivers of Relationship Trust: An Investigation of Service Exporters. *Journal of Relationship Marketing*, *8*(4), 330–355. https://doi.org/10.1080/15332660903344677
Luna, M., & Velasco, J. L. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales (Trust and Performance in Social Networks). *Revista Mexicana de Sociolog\\'ıa*, *67*(1), 127–162. https://doi.org/10.2307/3541557
MacDuffie, J. P. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, *42*(1), 35–47. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.54
Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Emplyees Watch the Boss? *The Academy of Management Journal*, *48*(5), 874–888. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928
Mcallister, D. J. (2018). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24–59. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/256727
McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, *14*(1), 91–103. https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814
Mizrahi, S., Vigoda-Gadot, E., & Van Ryzin, G. (2010). PUBLIC SECTOR MANAGEMENT, TRUST, PERFORMANCE, AND PARTICIPATION A Citizens Survey and National Assessment in the United States. *Public Performance & Management Review*, *34*(2), 268–312. https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340207
Mortensen, M., & Neeley, T. B. (2012). Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration. *Management Science*, *58*(12), 2207–2224. https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1546
Nagwan Abu, E.-E., John, B., & Pinkwar, A. (2007). Revisiting the Honorable Merchant: The Reshaped Role of Trust in Open Innovation. *Thunderbird International Business Review*, *49*(5), 630–631. https://doi.org/10.1002/tie
Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, *99*(2), 201–216. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7
Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2017). Formation of Stakeholder Trust in Business and the Role of Personal Values. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 1–20. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2839-2
Preet S ., A., Masaaki, K., & Arvind, S. (2012). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships : A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, *27*(5), 1005–1032.
Rao, G. V. S. (2018). Interpersonal Trust and Its Correlates as Perceived by Superiors and Subordinates. *Indian Journal of Industrial Relations*, *10*(3), 359–369.
Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, *19*(4), 647–665. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0329
Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST : PAST , PRESENT , AND FUTURE. *Academy of Management Review*, *32*(2), 344–354. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/20159304
Shockley-zalabak, P. S., & Morreale, S. P. (2011). Building High-trust Organizations. *Executive Forum*, 39–46.
Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, *90*(3), 345–359. https://doi.org/10.1007/s10551-

009-0045-9
Uslaner, E. M. (2015). Trust as an alternative to risk. *International Electronic Journal of Elementary Education*, *7*(3), 301–318. https://doi.org/10.1007/s
Wicks, A. C., & Berman, S. L. (2016). The Effects of Context on Trust in Firm-Stakeholder Relationships : The Institutional Environment , Trust Creation , and Firm Performance Author (s): Andrew C . Wicks and Shawn L . Berman Published by : Cambridge University Press Stable URL : http://www. *Cambridge University Press*, *14*(1), 141–160. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/3857776
Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, *9*(2), 141–159. https://doi.org/10.2307/2640350
Zaheer, S., & Zaheer, A. (2018). Trust Across Borders - Koh.pdf. *Journal of International Business Studies*, *37*(1), 21–29.

ANEXOS.

1. Escalas.

4	Values:		Two values from the list below were randomly assigned to the firm.					StrongAgree
			Leadership	Ambition	Creativity	Independence	Curiosity	
			Wisdom	Social justice	Equality	Protecting the environment	Honesty	
			Loyalty	Responsibility	Self-discipline	Spirituality|		
5	Ability	1–11	Continuous variable: Grade A+ through F					AbilityId
6	Benevolence	1–11	Continuous variable: Grade A+ through F					BenevolenceId
7	Integrity	1–11	Continuous variable: Grade A+ through F					IntegrityId
8	Transparency	1–11	Continuous variable: Grade A+ through F					TransparencyId
9	Profitability	1–11	Continuous variable: Grade A+ through F					ProfitabilityId

Tell us how much you agree with the statements below.
Question 1: I trust this company
Strongly Disagree — Strongly agree
Sliding Scale
Question 2: Given the opportunity, I would be willing to work with this company.
Strongly disagree — Strongly agree
Sliding Scale

Ability	Integrity	Benevolence	Transparency	Profitability
Technically and managerially competent	Honest with stakeholders	Cares for stakeholders	Communicates openly with stakeholders	Able to make money consistently.
C+	B	D	A+	B

Ability	Integrity	Benevolence	Transparency	Profitability
Technically and managerially competent	Honest with stakeholders	Cares for stakeholders	Communicates openly with stakeholders	Able to make money consistently.
[ABILITY]	[INTEGRITY]	[BENEVOL]	[TRANSP]	[PROFIT]

TABLE 2
EXAMPLES OF DECISIONS TO ENGAGE IN TRUSTING ACTIONS BY A PERSON, GROUP, AND FIRM

	Dimensions of Trusting Action			
	Open Communication and Information Exchange	Task Coordination	Informal Agreements	Surveillance and Monitoring (signifies low trust)
Decisions to engage in trusting actions by a person	Giving information to the trustee that could jeopardize the IJV Giving information to the trustee that could jeopardize the trustee's parent firm	Relying on the trustee to carry out key operational decisions Relying on the trustee for support in executing job functions	Using handshake without written documentation Using a verbal agreement without a trustee's future obligations explicitly stated	Watching the trustee to make sure the trustee does not do something detrimental to the IJV Checking with others about the activities of the trustee
Decisions to engage in trusting actions by a group	Providing open access to facilities and operations Sharing strategic and market information	Relying on the trustee to make key strategic decisions Relying on the trustee to transfer technology	Using unwritten agreements about IJV objectives Using unwritten agreements about operational issues	Monitoring the trustee during negotiation of the IJV contract Monitoring the trustee during IJV operations
Decisions to engage in trusting actions by a firm	Transfer of operations knowledge to trustee Transfer of R&D data to trustee	Shared operational control Shared decision making rights for resource allocation Relinquish control of selection of IJV top executive team	IJV contracts with few contingencies explicitly stated Changes in the scope of the IJV without requiring detailed changes in contract	Use of specific control mechanisms to ensure trustee compliance Use of detailed contracts that seek to anticipate all contingencies

TABLE 1
EXAMPLES OF EMPIRICAL STUDIES OF TRUST AND JVS/ALLIANCES

Study	Level of Theory: Theoretical Generalizations	Level of Measurement	Alignment or Misspecification of Theory and Measurement?[b]	Operational Measure(s)	Attribution to Trust at Firm Level
Aulakh et al. (1996)	Firm. Relationship between interfirm trust and performance of interfirm partnerships[a]	Person. Survey completed by a single key informant (n = 181)	Misspecification	Perceived trust in partner firm	". . . study addresses behavioral issues in cross-border partnerships . . . by identifying the antecedents and performance consequences of interfirm trust . . ." (p. 1026).
Dyer & Chu (2000)	Firm. Antecedents of trust in buyer-supplier relationships.	Person. Survey completed by a single key informant (n = 453)	Alignment (key informant issues were acknowledged and resolved)	Perceived trust in partner firm	"Our findings indicate that supplier trust is highly correlated with . . ." (p. 279).
Gulati (1995)	Firm. Relationship between interfirm trust and use of equity versus non-equity alliances	Firm. Archival data (n = 2395)	Alignment	Number of prior alliances, international alliance, and number of partners involved in alliance	". . . familiarity between organizations through prior alliances does indeed breed trust" (p. 105).
Inkpen & Currall (1997)[c]	Firm. Relationship between trust and performance of interfirm JVs	Person. Survey completed by a single key informant (n = 35)	Misspecification	Perceived trust in: (1) JV partner firm and (2) JV partner manager	Attribution to trust at the firm level was not made. "Interpartner trust" (p. 322) was attributed to trust by managers of partner firms.
Johnson et al. (1996)	Firm. Relationship between interfirm trust and strategic integration in interfirm alliances.	Person. Survey completed by a key informant (n = 98 matched dyads of key informants from each alliance firm)	Misspecification	Perceived trust in alliance partner firm.	"Because strategic integration increases vulnerability and creates the potential for opportunism, a firm's trust of its partner is crucial for integration" (p. 999).
Nooteboom et al. (1997)[c]	Firm. Relationship between interfirm trust and relational risk of alliances	Person. Survey completed by a single key informant (n = 97)	Misspecification	Perceived trust concerning relationships between respondent's firm and 10 customer alliance firms	". . . the central hypothesis . . . was confirmed: trust, induced by institutionalization and habitualization, has a negative effect on risk in the form of perceived probability of loss" (pp. 329-330) (loss in the interfirm alliance relationship).
Parkhe (1993)	Firm. Relationship between interfirm trust and fulfillment of firms' strategic needs, indirect performance indicators, and use of contractual safeguards	Person. Survey completed by a single key informant (n = 111)	Misspecification	Perceived potential for opportunistic behavior by alliance partner firm	". . . successful interfirm cooperation may rest on . . . fading of the fear of opportunism as the partners (firms) build a cooperative history and fledgling mutual trust develops between them" (p. 821).
Rao & Schmidt (1998)	Group. Relationship between negotiators' trust in counterpart negotiators and negotiating tactics.	Person. Survey completed by a single key informant (n = 81).	Misspecification	Perceived trust in (1) partner firm and (2) trust in counterpart negotiators as a group.	"The relationship between trust and U.S. negotiators using hard tactics was not significant" (p. 676).

[a]All studies examined trust and its consequences. The following studies also examined the antecedents of trust: Aulakh et al. (1996), Inkpen and Currall (1997), Johnson et al. (1996), and Zaheer et al. (1998). Dyer and Chu (2000) examined antecedents only.

[b]Misspecification occurs when a construct is theoretically attributed to one level yet measured at another level. Although misspecification is evident, we do not know if results would have been different had there been alignment between level of theory and level of measurement.

[c]Inkpen & Currall (1997) and Nooteboom et al. (1997) considered issues of level in their methodology discussion.

2. Anexos: Protocolo Evaluación Encuesta TRUST - Equipos de Trabajo	
H1: Para los integrantes de un equipo de trabajo, el nivel de confianza en su supervisor está positivamente relacionada con la integridad del supervisor.	
H1-01. El supervisor de mi equipo de trabajo es honesto con los integrantes del equipo.	No.
Hay honestidad del supervisor con los integrantes del equipo de trabajo	1
Confiar en el líder del equipo es indispensable para que los integrantes lo sigan	2
La integridad del supervisor se reafirma a través del grupo	3
Considero que el supervisor de mi equipo de trabajo es honesto con sus integrantes	4
H1-02. El supervisor de mi equipo de trabajo es una persona de principios y valores.	
El supervisor tiene principios y valores	1
Afirmar la honestidad del líder mejora la confianza del equipo	2
El líder de un equipo debe ser siempre fiable	3
Una persona con principios y valores es el supervisor de mi equipo de trabajo	4
H1-03. El supervisor de mi equipo de trabajo es reconocido por su comportamiento intachable.	
El supervisor es una persona muy correcta en su comportamiento	1
Afirma el buen liderazgo basado en la honestidad	2
El comportamiento del líder se refleja en el equipo	3
Por su comportamiento intachable es reconocido el supervisor de mi equipo de trabajo	4
H1-04. El supervisor de mi equipo de trabajo tiene un trato respetuoso con el equipo.	
El supervisor trata con respeto a los miembros del equipo.	1
El buen trato al equipo es una característica del buen líder	2
El trato del supervisor es óptimo para el equipo	3
Con trato respetuoso trata el supervisor al equipo de trabajo	4
H1-05. El supervisor de mi equipo de trabajo tiene un trato justo con el equipo.	
El supervisor es justo con los miembros del equipo.	1
La equidad en el trato es esencial para un supervisor	2
El supervisor es justo	3
Con justicia trata el supervisor a mi equipo de trabajo	4
H2: Para los integrantes de un equipo de trabajo, el nivel de confianza en su supervisor está positivamente relacionada con la transparencia del supervisor.	

H2-06. Puedo contar con la sinceridad del supervisor de mi equipo de trabajo en todo momento.	
El supervisor es sincero siempre	1
A mayor honestidad del líder mejor función del equipo	2
El nivel de confianza es prioritario para el equipo	3
En todo momento puedo contar con sinceridad del supervisor de mi equipo de trabajo	4
H2-07. El supervisor de mi equipo de trabajo es catalogado por sus colegas como una persona confiable.	
El supervisor es reconocido como confiable entre sus pares	1
El buen nombre del supervisor debe ser reconocido por la comunidad laboral	2
El supervisor es catalogado positivamente por sus colegas	3
Como una persona confiable es catalogado el supervisor de mi equipa de trabajo	4
H2-08. El supervisor de mi equipo de trabajo se comunica de manera franca y abierta.	
El supervisor tiene una muy buena comunicación	1
El dialogo entre el supervisor y el equipo debe ser directo y claro	2
El supervisor tiene un comportamiento que es acorde al equipo	3
De una manera franca y abierta se comunica el supervisor de mi equipo de trabajo	4
H2-09. El supervisor de mi equipo de trabajo no realiza falsas acusaciones.	
El supervisor es una persona seria	1
La veracidad del supervisor es importante para el equipo	2
El equipo cree en el supervisor	3
Nunca hace falsas acusaciones el supervisor de mi equipo de trabajo	4
H2-10. El supervisor de mi equipo de trabajo es honesto acerca de los problemas que se puedan presentar.	
El supervisor es una persona objetiva	1
La franqueza del líder es clave para el equipo	2
El equipo cree en el líder	3
Cuando se presentan problemas el supervisor es honesto	4
H3: El nivel de confianza en el supervisor del equipo de trabajo está positivamente relacionada con la habilidad técnica del supervisor.	
H3-11. El supervisor de mi equipo de trabajo posee habilidades técnicas y competencias administrativas.	
El supervisor está bien cualificado para el cargo	1

El grupo debe confiar en las habilidades técnicas del supervisor	2
El comportamiento del grupo está relacionado con la confianza que tiene en su supervisor	3
Con técnica y competencia maneja el supervisor mi equipo de trabajo	4
H3-12. Dada experiencia de mi supervisor, no veo motivo para dudar de sus competencias y preparación para el trabajo.	
El supervisor tiene la experiencia necesaria para ser confiable	1
El grupo confía en un supervisor con experticia	2
El integrante del equipo cree en el supervisor	3
Preparación y profesionalismo tiene el supervisor por su larga experiencia	4
H3-13. El supervisor de mi equipo de trabajo demuestra profesionalismo y dedicación hacia su trabajo.	
El supervisor es responsable y dedicado	1
El tesón del líder afianza el equipo	2
El equipo no pone en duda al supervisor	3
Se nota mucho compromiso y dedicación al supervisor de mi equipo de trabajo	4
H3-14. El supervisor posee conocimiento técnico sobre los procesos y actividades que realiza el equipo.	
El supervisor sabe lo que hace	1
El conocimiento técnico del supervisor permite buen control sobre la actividad grupal	2
El grupo cree en su supervisor y por ende cree en sus actividades	3
Los procesos y actividades son dominados por el supervisor	4
H3-15. Puedo contar con la guía y orientación del supervisor de mi equipo de trabajo.	
El supervisor es un buen líder	1
Cada individuo confía en la capacidad del líder para darle soporte	2
Hay seguridad de trabajo por parte del grupo que confía en su supervisor	3
Aprecio las enseñanzas del supervisor de mi equipo de trabajo	4
H4: El nivel de confianza en el supervisor del equipo de trabajo está positivamente relacionada con la benevolencia del supervisor.	
H4-16. El supervisor de mi equipo de trabajo demuestra interés por el equipo	
El supervisor está comprometido con el equipo	1
El buen trato del supervisor facilita el trabajo del grupo	2
El equipo se siente valorado y cree en su supervisor	3

El supervisor está dedicado completamente al equipo de trabajo	4
H4-17. Mi supervisor se preocupa por mi bienestar y el de mi equipo de trabajo	
El supervisor es especial con todos	1
Un buen líder debe velar por su equipo	2
Hay confianza en el líder y sentimientos positivos por su comportamiento	3
Por todos y cada uno de nosotros se preocupa el supervisor del equipo	4
H4-18. Considero a mi supervisor como un amigo	
El supervisor es amigo mío	1
Un supervisor debe ganarse la confianza del grupo	2
El líder hace parte de la vida del equipo	3
Nuestro amigo es el supervisor	4
H4-19. Nuestro supervisor muestra consideración en tiempos de crisis	
El supervisor es solidario	1
El buen trato del supervisor se mantiene a pesar de las circunstancias	2
Hay confianza plena en el supervisor	3
Cuando hay algún problema está presente el supervisor	4
H4-20. El supervisor se pone de nuestro lado frente a sus superiores.	
El supervisor nos respalda frente a los jefes	1
La confianza del grupo en el supervisor lo respalda ante autoridades superiores	2
Hay confianza en el supervisor y por ende confianza en el sistema	3
Delante de los jefes nos apoya el supervisor	4
Entendiendo que la manera en que se dé la interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo son factores de suma importancia en el desarrollo de confianza entre estos dos agentes, se predice que:	
H5: Una interacción con el supervisor que se fomente la autonomía del equipo de trabajo está positivamente relacionada con el nivel de confianza que se tiene en el supervisor.	
H5-21. El supervisor de mi equipo de trabajo no tiene que presionarme para realizar un determinado trabajo.	
Yo realizo los trabajos sin amenazas del supervisor	1
Un grupo integrado no requiere de castigo para que funcione	2
La confianza en el supervisor no está reñida con la creatividad	3
Hago mi trabajo sin ningún acoso por parte de mi supervisor	4

H5-22. Mi equipo de trabajo discute los métodos a utilizar para realizar un trabajo.	
En equipo se decide como realizar los trabajos	1
El dialogo facilita encontrar herramientas para un mejor desempeño	2
El grupo está bien catalogado para sus integrantes	3
Todo el equipo de trabajo de común acuerdo decide como proceder en el trabajo	4
H5-23. Yo decido como trabajar dentro de mi equipo.	
Se trabaja libremente dentro del equipo	1
Autonomía del equipo se mantiene a pesar del trabajo en equipo	2
El equipo no subordina a sus integrantes	3
Cada uno tiene voz y voto en los trabajos	4
H5-24. Controlo mi propio itinerario en los proyectos del equipo.	
Yo cuadro mi horario de trabajo	1
La agenda individual se mantiene a pesar de que el trabajo sea en grupo	2
El equipo no subordina a sus integrantes	3
El tiempo de trabajo es organizado por mí mismo	4
H5-25. Una vez mi equipo decide sobre un proyecto, tengo libertad de realizarlo a gusto.	
Cuando hemos escogido un trabajo, yo decido como lo hago	1
La independencia para desarrollar una iniciativa es potestad de cada individuo	2
El equipo no subordina a sus integrantes	3
Cuando el grupo escoge un trabajo lo ejecuto gustoso	4
Entendiendo que la manera en que se dé la interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo son factores de suma importancia en el desarrollo de confianza entre estos dos agentes, se predice que:	
H6: Tener una interacción en que la comunicación sea abierta, y fluida entre el supervisor y el equipo de trabajo se relaciona positivamente con el nivel de confianza existente entre las partes.	
H6-26. Las políticas que afectan mi trabajo son comunicadas oportunamente.	
Cualquier cambio que me altere el trabajo me es notificado con buen tiempo	1
El equipo debe conocer las reglas desde el principio	2
El equipo es receptivo a sus integrantes	3
Algún cambio que se presente es comunicado con consideración	4
H6-27. Me comunican adecuadamente acerca de guías de procedimientos para mi trabajo.	
Me dan parámetros adecuados para realizar mi trabajo	1

Cada individuo debe conocer las bases de cada uno de sus proyectos	2
El equipo es receptivo a sus integrantes	3
Me dan instrucciones especiales para hacer mi trabajo	4
H6-28. Tenemos comunicación cara a cara con los supervisores.	
Se tiene comunicación directa con los supervisores	1
La comunicación debe ser directa	2
El equipo funciona como ente individual	3
Con los supervisores hay fácil comunicación	4
H6-29. La atmosfera de trabajo con el supervisor estimula discusiones productivas acerca de una variedad de opiniones.	
El trato franco con el supervisor propicia la lluvia de ideas	1
La franqueza en el dialogo enriquece la producción	2
El equipo confía en cómo trabaja el supervisor	3
El supervisor facilita que se expresen distintas ideas	4
H6-30. No dudo en consultar a mi supervisor para obtener información relevante a mi trabajo.	
Puedo consultar tranquilamente cualquier inquietud con el supervisor	1
La confianza en el supervisor facilita la comunicación	2
Los miembros del equipo confían en las capacidades del supervisor	3
El consultor es mi consejero preferido.	4
Entendiendo que la manera en que se dé la interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo son factores de suma importancia en el desarrollo de confianza entre estos dos agentes, se predice que:	
H7: Tener una interacción entre el supervisor y el equipo de trabajo se relaciona positivamente con el nivel de compromiso que manifiesta el equipo de trabajo.	
H7-31. La interacción del supervisor con el equipo de trabajo es muy frecuente.	
La comunicación entre supervisor y el equipo es permanente	1
Mantener comunicación entre supervisor y el equipo es importante	2
El dialogo entre el supervisor y el equipo es reconocido por el equipo	3
La cooperación del supervisor es continua.	4
H7-32. Frecuentemente inicio una interacción relacionada al trabajo con mi supervisor de equipo.	
Estoy en comunicación permanente con mi supervisor	1
La comunicación debe mantenerse de manera fluida	2
Los miembros del equipo creen en el supervisor	3

En cualquier momento puedo tener relación con el supervisor	4
H7-33. Mi interacción con el supervisor en el trabajo es muy frecuente.	
Constantemente me hablo con el supervisor	1
Mantener comunicación en el equipo es esencial	2
Los miembros del equipo creen en el supervisor	3
Continuamente estoy en comunicación con el supervisor	4
H7-34. La interacción social o informal del supervisor con el equipo de trabajo es muy frecuente.	
Es permanente el trato entre el supervisor y el equipo tanto dentro como fuera del trabajo	1
La comunicación debe mantenerse no solo en el ámbito laboral sino en el personal	2
La comunicación por parte del supervisor es valorada	3
En cualquier circunstancia hay acercamiento con el equipo de trabajo	4
H7-35. El supervisor monitorea el progreso del trabajo del equipo	
El supervisor supervisa el trabajo	1
El supervisor no solo debe guiar sino controlar el equipo	2
El equipo reconoce en el supervisor su capacidad para trabajar en equipo	3
El trabajo es siempre vigilado por el supervisor	4
H8: El nivel de confianza existente entre en el supervisor del equipo de trabajo presenta una relación positiva con el nivel de compromiso que manifiesta el equipo de trabajo.	
H8-36. La mayoría de personas, inclusive aquellas que no son cercanas a mi supervisor confían en él y lo respetan como colega.	
Mi supervisor genera respeto y confianza	1
La reputación del líder mejora su relación con el grupo	2
Los miembros del equipo creen en los valores académicos y morales del supervisor	3
Mis amigos y colegas también admiran al supervisor	4
H8-37. Me siento satisfecho con las contribuciones de mi supervisor al grupo de trabajo.	
Me agradan los aportes de mi supervisor al equipo	1
El supervisor debe atender las necesidades de cada individuo	2
Los miembros del equipo reconocen y se siente a gusto con el supervisor	3
Aprecio las observaciones del supervisor	4
H8-38. Me siento en libertad de comunicar a mi supervisor acerca de problemas.	

Le tengo confianza a mi supervisor	1
El grupo puede confiar en su supervisor	2
Los miembros del equipo reconocen en el supervisor el que sea líder	3
Tengo plena confianza en mí supervisor	4
H8-39 Mi supervisor muestra interés en las decisiones que toma mi equipo.	
A mi supervisor le importa lo que decidimos	1
El supervisor confía y apoya las ideas grupales	2
Los miembros del equipo reconocen en el supervisor el que este sea líder y le admiran por esto	3
Mi supervisor respeta nuestras ideas	4
H8-40 Dada la oportunidad, estaría dispuesto a trabajar de nuevo con este supervisor.	
Si me dieran a escoger, le gustaría trabajar nuevamente con el supervisor	1
Un buen supervisor genera confianza en el personal	2
Los miembros del equipo confían de manera reiterativa en el supervisor	3
Nunca podre encontrar un supervisor mejor	4

ANEXOS CONTRASTE ESTAIDISTICO AMOS.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TEAM	<---	TRUST	0,706	0,137	5,171	***	
LEARNING	<---	TRUST	0,597	0,124	4,814	***	
LEARNING	<---	TEAM	0,385	0,097	3,97	***	
JOBPERFORMANCE	<---	TRUST	0,104	0,085	1,228	0,219	
JOBPERFORMANCE	<---	TEAM	0,072	0,074	0,976	0,329	
JOBPERFORMANCE	<---	LEARNING	0,711	0,103	6,875	***	
TBT65	<---	TRUST	1				
TBT66	<---	TRUST	0,925	0,127	7,265	***	

TBT67	<---	TRUST	0,992	0,14	7,075	***
TBT69	<---	TRUST	1,055	0,146	7,24	***
TIT70	<---	TRUST	1,178	0,15	7,864	***
TIT71	<---	TRUST	0,817	0,118	6,898	***
TIT72	<---	TRUST	1,02	0,139	7,317	***
TIT73	<---	TRUST	0,99	0,137	7,242	***
TIT74	<---	TRUST	1,05	0,155	6,756	***
TPT75	<---	TRUST	0,921	0,132	6,963	***
TPT76	<---	TRUST	0,788	0,12	6,583	***
TPT77	<---	TRUST	0,943	0,14	6,744	***
TPT78	<---	TRUST	0,895	0,122	7,307	***
TPT79	<---	TRUST	0,82	0,126	6,494	***
TCT80	<---	TRUST	0,877	0,116	7,595	***
TCT81	<---	TRUST	0,86	0,116	7,413	***
TCT82	<---	TRUST	0,898	0,12	7,477	***
TCT83	<---	TRUST	0,911	0,122	7,477	***
TBL85	<---	TRUST	1,606	0,175	9,178	***
TBL86	<---	TRUST	1,616	0,171	9,473	***
TBL87	<---	TRUST	1,649	0,174	9,476	***
TBL88	<---	TRUST	1,699	0,179	9,472	***
TBL89	<---	TRUST	1,729	0,187	9,262	***
TIL90	<---	TRUST	1,717	0,183	9,367	***
TIL91	<---	TRUST	1,496	0,155	9,632	***
TIL92	<---	TRUST	1,671	0,179	9,347	***
TIL93	<---	TRUST	1,6	0,183	8,725	***
TIL94	<---	TRUST	1,424	0,167	8,531	***
TPL95	<---	TRUST	1,318	0,165	7,966	***

TPL96	<---	TRUST	1,372	0,172	7,998	***
TPL97	<---	TRUST	1,359	0,162	8,369	***
TPL98	<---	TRUST	1,273	0,168	7,555	***
TPL99	<---	TRUST	1,104	0,143	7,727	***
TCL100	<---	TRUST	1,537	0,158	9,732	***
TCL101	<---	TRUST	1,547	0,16	9,643	***
TCL102	<---	TRUST	1,436	0,159	9,047	***
JPR48	<---	JOBPERFORMANCE	1			
JPR47	<---	JOBPERFORMANCE	0,969	0,094	10,347	***
JPR46	<---	JOBPERFORMANCE	0,992	0,091	10,889	***
JPR45	<---	JOBPERFORMANCE	0,896	0,081	11,132	***
JPR44	<---	JOBPERFORMANCE	1,092	0,109	10,004	***
JPR43	<---	JOBPERFORMANCE	1,127	0,092	12,308	***
JPR42	<---	JOBPERFORMANCE	1,012	0,098	10,371	***
JPR41	<---	JOBPERFORMANCE	1,025	0,102	10,022	***
JPR40	<---	JOBPERFORMANCE	1,013	0,083	12,246	***
JPR39	<---	JOBPERFORMANCE	0,982	0,089	10,996	***
JP038	<---	JOBPERFORMANCE	0,866	0,101	8,588	***
JP037	<---	JOBPERFORMANCE	0,932	0,097	9,649	***
JP036	<---	JOBPERFORMANCE	1,182	0,103	11,504	***
JP035	<---	JOBPERFORMANCE	1,25	0,11	11,335	***

JP034	<---	JOBPERFORMANCE	1,165	0,104	11,227	***
JP033	<---	JOBPERFORMANCE	1,098	0,104	10,58	***
JP032	<---	JOBPERFORMANCE	0,908	0,077	11,78	***
JP031	<---	JOBPERFORMANCE	1,051	0,089	11,745	***
JP030	<---	JOBPERFORMANCE	0,98	0,077	12,71	***
JP029	<---	JOBPERFORMANCE	0,759	0,09	8,468	***
JPV28	<---	JOBPERFORMANCE	1,008	0,074	13,542	***
JPV27	<---	JOBPERFORMANCE	0,809	0,078	10,356	***
JPV26	<---	JOBPERFORMANCE	0,941	0,075	12,466	***
JPV25	<---	JOBPERFORMANCE	0,957	0,085	11,312	***
JPV24	<---	JOBPERFORMANCE	0,685	0,082	8,353	***
LRR63	<---	LEARNING	1,095	0,123	8,936	***
LRR62	<---	LEARNING	0,995	0,116	8,575	***
LRR61	<---	LEARNING	1,231	0,149	8,291	***
LEX60	<---	LEARNING	1,082	0,122	8,831	***
LEX59	<---	LEARNING	1			
LEX58	<---	LEARNING	1,196	0,134	8,936	***
LEX57	<---	LEARNING	1,252	0,138	9,043	***
LSP56	<---	LEARNING	1,009	0,127	7,925	***
LSP55	<---	LEARNING	0,952	0,12	7,964	***
LSP54	<---	LEARNING	0,8	0,096	8,363	***
LMC53	<---	LEARNING	1,12	0,143	7,825	***
LMC52	<---	LEARNING	0,85	0,099	8,572	***
LMC51	<---	LEARNING	1,023	0,126	8,113	***
LMC50	<---	LEARNING	0,993	0,13	7,666	***
TMX14	<---	TEAM	0,899	0,123	7,289	***
TMX16	<---	TEAM	1			
TMX20	<---	TEAM	0,922	0,126	7,315	***
TCL103	<---	TRUST	1,369	0,162	8,458	***
TCL104	<---	TRUST	1,359	0,147	9,25	***

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

			Estimate
TEAM	<---	TRUST	0,533
LEARNING	<---	TRUST	0,455
LEARNING	<---	TEAM	0,388
JOBPERFORMANCE	<---	TRUST	0,083
JOBPERFORMANCE	<---	TEAM	0,076
JOBPERFORMANCE	<---	LEARNING	0,739
TBT65	<---	TRUST	0,65
TBT66	<---	TRUST	0,61
TBT67	<---	TRUST	0,592
TBT69	<---	TRUST	0,607
TIT70	<---	TRUST	0,668
TIT71	<---	TRUST	0,575
TIT72	<---	TRUST	0,615
TIT73	<---	TRUST	0,608
TIT74	<---	TRUST	0,562
TPT75	<---	TRUST	0,581
TPT76	<---	TRUST	0,546
TPT77	<---	TRUST	0,561
TPT78	<---	TRUST	0,614
TPT79	<---	TRUST	0,538
TCT80	<---	TRUST	0,642
TCT81	<---	TRUST	0,624
TCT82	<---	TRUST	0,63
TCT83	<---	TRUST	0,63
TBL85	<---	TRUST	0,804
TBL86	<---	TRUST	0,837
TBL87	<---	TRUST	0,837
TBL88	<---	TRUST	0,836
TBL89	<---	TRUST	0,813
TIL90	<---	TRUST	0,825
TIL91	<---	TRUST	0,854
TIL92	<---	TRUST	0,823
TIL93	<---	TRUST	0,756
TIL94	<---	TRUST	0,737
TPL95	<---	TRUST	0,678
TPL96	<---	TRUST	0,681
TPL97	<---	TRUST	0,719

TPL98	<---	TRUST	0,638
TPL99	<---	TRUST	0,654
TCL100	<---	TRUST	0,866
TCL101	<---	TRUST	0,856
TCL102	<---	TRUST	0,79
JPR48	<---	JOBPERFORMANCE	0,8
JPR47	<---	JOBPERFORMANCE	0,719
JPR46	<---	JOBPERFORMANCE	0,747
JPR45	<---	JOBPERFORMANCE	0,76
JPR44	<---	JOBPERFORMANCE	0,7
JPR43	<---	JOBPERFORMANCE	0,818
JPR42	<---	JOBPERFORMANCE	0,72
JPR41	<---	JOBPERFORMANCE	0,701
JPR40	<---	JOBPERFORMANCE	0,815
JPR39	<---	JOBPERFORMANCE	0,753
JP038	<---	JOBPERFORMANCE	0,619
JP037	<---	JOBPERFORMANCE	0,68
JP036	<---	JOBPERFORMANCE	0,779
JP035	<---	JOBPERFORMANCE	0,77
JP034	<---	JOBPERFORMANCE	0,765
JP033	<---	JOBPERFORMANCE	0,731
JP032	<---	JOBPERFORMANCE	0,792
JP031	<---	JOBPERFORMANCE	0,791
JP030	<---	JOBPERFORMANCE	0,836

JP029	<---	JOBPERFORMANCE	0,611
JPV28	<---	JOBPERFORMANCE	0,873
JPV27	<---	JOBPERFORMANCE	0,719
JPV26	<---	JOBPERFORMANCE	0,825
JPV25	<---	JOBPERFORMANCE	0,769
JPV24	<---	JOBPERFORMANCE	0,604
LRR63	<---	LEARNING	0,736
LRR62	<---	LEARNING	0,705
LRR61	<---	LEARNING	0,68
LEX60	<---	LEARNING	0,727
LEX59	<---	LEARNING	0,693
LEX58	<---	LEARNING	0,736
LEX57	<---	LEARNING	0,745
LSP56	<---	LEARNING	0,649
LSP55	<---	LEARNING	0,652
LSP54	<---	LEARNING	0,686
LMC53	<---	LEARNING	0,64
LMC52	<---	LEARNING	0,704
LMC51	<---	LEARNING	0,665
LMC50	<---	LEARNING	0,627
TMX14	<---	TEAM	0,707
TMX16	<---	TEAM	0,711
TMX20	<---	TEAM	0,712
TCL103	<---	TRUST	0,728
TCL104	<---	TRUST	0,812

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TBT65	6,175	0,07	88,301	***	
TBT66	6,108	0,069	88,649	***	
TBT67	6,018	0,076	79	***	
TBT69	6,054	0,079	76,732	***	
TIT70	5,964	0,08	74,445	***	
TIT71	6,355	0,065	98,499	***	
TIT72	6,09	0,075	80,793	***	
TIT73	6,078	0,074	82,141	***	

TIT74	5,771	0,085	67,997	***
TPT75	6,108	0,072	84,822	***
TPT76	6,024	0,066	91,817	***
TPT77	5,861	0,076	76,735	***
TPT78	6,217	0,066	93,849	***
TPT79	6,048	0,069	87,251	***
TCT80	6,349	0,062	102,193	***
TCT81	6,307	0,063	100,756	***
TCT82	6,331	0,065	97,805	***
TCT83	6,355	0,066	96,815	***
TBL85	6,048	0,091	66,64	***
TBL86	5,994	0,088	68,293	***
TBL87	5,952	0,09	66,468	***
TBL88	5,94	0,092	64,345	***
TBL89	5,91	0,097	61,17	***
TIL90	5,982	0,095	63,256	***
TIL91	6,386	0,08	80,272	***
TIL92	6,187	0,092	67,048	***
TIL93	6,048	0,096	62,854	***
TIL94	6,223	0,088	70,739	***
TPL95	6,048	0,088	68,487	***
TPL96	5,849	0,091	63,939	***
TPL97	5,892	0,086	68,596	***
TPL98	5,831	0,091	64,299	***
TPL99	5,982	0,077	78,036	***
TCL100	6,241	0,081	77,339	***
TCL101	6,247	0,082	76,038	***
TCL102	6,301	0,083	76,273	***
JPR48	6,042	0,072	84,301	***
JPR47	5,88	0,077	76,078	***
JPR46	5,946	0,076	78,158	***
JPR45	6,229	0,068	92,094	***
JPR44	5,699	0,089	63,741	***
JPR43	6,006	0,079	76,014	***
JPR42	6,024	0,081	74,747	***
JPR41	5,633	0,084	67,172	***
JPR40	6,102	0,071	85,583	***
JPR39	5,928	0,075	79,277	***
JP038	5,639	0,08	70,278	***
JP037	6,018	0,079	76,627	***
JP036	5,518	0,087	63,406	***
JP035	5,38	0,093	57,821	***
JP034	5,452	0,087	62,394	***

JP033	5,62	0,086	65,272	***
JP032	6,066	0,066	92,316	***
JP031	5,994	0,076	78,672	***
JP030	6,12	0,067	91,115	***
JP029	5,97	0,071	83,847	***
JPV28	6,157	0,066	93,042	***
JPV27	6,175	0,064	95,738	***
JPV26	6,072	0,065	92,856	***
JPV25	6,06	0,071	84,949	***
JPV24	6,139	0,065	94,402	***
LRR63	5,825	0,089	65,608	***
LRR62	5,934	0,084	70,456	***
LRR61	5,47	0,108	50,657	***
LEX60	5,825	0,089	65,608	***
LEX59	5,777	0,086	67,146	***
LEX58	5,482	0,097	56,544	***
LEX57	5,446	0,1	54,348	***
LSP56	5,482	0,093	59,127	***
LSP55	5,717	0,087	65,651	***
LSP54	6,066	0,069	87,294	***
LMC53	5,41	0,104	51,85	***
LMC52	5,976	0,072	83,024	***
LMC51	5,669	0,092	61,756	***
LMC50	5,916	0,095	62,572	***
TMX14	6,157	0,076	80,571	***
TMX16	5,976	0,085	70,661	***
TMX20	6,265	0,078	80,395	***
TCL103	6,235	0,085	72,994	***
TCL104	6,265	0,076	82,4	***