

**DESEMPEÑO: CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO**

**MIRIAN STEPHANY DEL MAR SAAVEDRA URUEÑA**

**MAURICIO MENESES CARDENAS**

**PROYECTO DE GRADO II**

**PROFESOR:**

**GUILLERMO BUENAVENTURA VERA**

**UNIVERSIDAD ICESI,**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**PROGRAMA ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**29 DE NOVIEMBRE DE 2013**

## RESUMEN

La presente investigación pretende corroborar como el capital psicológico influye directamente sobre la capacidad de aprendizaje grupal (flexibilidad) y la confianza de las personas frente a otro individuo.

El entorno globalizado ha generado que las organizaciones busquen maneras alternativas con el fin de encontrar sistemas que optimicen el desempeño de la personal a un máximo de eficiencia, generando mayor productividad y rentabilidad. Es decir, que para alcanzar una optimización del capital humano estudiado por su desempeño, capacidad de aprendizaje, clima organizacional son variables a estudiar para alcanzar una ventaja competitiva frente a los demás.

Para este estudio se realizó un modelo basado en la teoría del comportamiento organizacional positivo, el cual se ajustó a las necesidades para analizar las variables de interés y su interacción.

Por medio de una estimación de máxima verosimilitud se corrobora que el clima organizacional es un elemento de gran importancia que no se debe dejar pasar, y que abre campo a estudios más especializados para saber la verdadera influencia de cada una de dichas variables en el desempeño individual y grupal dentro de una organización.

**Palabras clave:** Desempeño, recursos humanos, capital psicológico, comportamiento organizacional, clima organizacional, grupos de trabajo, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, confianza.

## Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	OBJETIVOS.....	7
2.1.	Objetivo General.....	7
2.2.	Objetivos Específicos.....	7
III.	METODOLOGÍA TEÓRICA .....	8
IV.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
4.1.	Resúmenes de artículos .....	9
3.2	Consolidación del Pensamiento .....	56
V.	DISEÑO DEL ESTUDIO.....	61
5.1.	Construcción del Modelo .....	61
5.2.	Selección del Modelo Base .....	63
5.3.	Ajuste del modelo a las condiciones del estudio .....	64
	Modelo Base .....	64
	Modelo Alterno .....	65
VI.	RESULTADOS .....	67
VII.	CONCLUSIONES.....	68
VIII.	REFERENCIA BIBLIOGRAFIA.....	71
IX.	ANEXOS .....	76

## I. INTRODUCCIÓN

En economías tan avanzadas y con alto crecimiento, teniendo en cuenta el entorno globalizado y altamente competitivo, las organizaciones deben cada vez implementar de mejor manera sus estrategias y formas para competir con empresas de todo el mundo, implementando sistemas que puedan mejorar el desempeño personal y laboral de sus empleados y de esta manera alcanzar un nivel óptimo en el cual sean eficientes. Lograr mayor productividad y rentabilidad es el deseo de todas las empresas, ya que aparte de una misión social, su finalidad siempre serán mayores utilidades a menores costos, logrando una mayor productividad marginal por cada trabajador.

Puesto que con los constantes cambio que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico, educativo e interacción cultural, la organización tiene como encargado a un administrador que debe velar por la optimización y administración de los recursos existentes, hablando así de capital humano que con su desempeño, capacidad de aprendizaje, buen clima organizacional llevan a la compañía a lograr una ventaja competitiva frente a las demás.

Por lo anterior, se puede observar la importancia del estudio de las relaciones interpersonales y el buen clima organizacional en una empresa, puesto que influye en todas las áreas y el comportamiento de los trabajadores a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, afectando en términos generales el rendimiento de la organización.

Finalmente el conocimiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional permite intervenciones oportunas y certeras tanto a nivel de desempeño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoramiento de sistemas de comunicación interna, mejora de procesos productivos. Analizar entonces la influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional nos dirige y lleva a alcanzar el objetivo de entender el verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño en torno al clima organizacional.

Posteriormente el conocimiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional permite intervenciones certeras tanto a nivel de desempeño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoramiento de sistemas de comunicación interna, mejora de procesos productivos. Por lo tanto el determinar la influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional nos dirige a alcanzar el objetivo de entender el verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño en torno al clima organizacional. Así se pretende analizar cómo afecta el Capital Psicológico a la confianza y a la flexibilidad dentro de un entorno organizacional o educativo.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar diferentes posturas con relación a la influencia de la confianza y el desempeño del capital humano en todos sus niveles.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la relación entre el desempeño y la confianza, su influencia en los grupos de trabajo y la eficiencia que esto puede generar.
- Comprender por medio de la evidencia estadística y a la luz de la teoría estudiada, el impacto que genera la confianza, la flexibilidad y el manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño.
- Analizar la relación entre el Capital Psicológico, confianza y la Flexibilidad.

### **III. METODOLOGÍA TEÓRICA**

La metodología utilizada para la realización del proyecto se basa principalmente en la búsqueda de artículos, papers o publicaciones en distintas bases de datos, principalmente EBSCO, la cual es la base de datos internacionales que cuenta con artículos investigativos; luego se realiza la selección del material, en el cual se analiza si aporta y sirve como material de estudio a la investigación, con el fin de soportar las hipótesis del planteamiento del problema; de manera seguida se realiza con consolidación del pensamiento, el cual genere soporta al modelo propuesto.

La observación y el análisis se realiza mediante un cuestionario aplicado en la segunda fase del proyecto, 200 encuestas efectivas realizadas que por medio de la consolidación de resultados son modelados en IBM SPSS Amos, lo cual nos arrojó resultados importantes y significativos para concluir nuestro proyecto.

## IV. REVISIÓN DE LITERATURA

Contiene la revisión de la literatura de investigación referente al tema de la confianza, flexibilidad y capital psicológico: impacto en los grupos de trabajo y en su desempeño. El cual proporcionara el material adecuado, necesario y suficiente para la consolidación del modelo de desempeño. Los artículos fueron extraídos de la base de datos EBSCO.

### 4.1. Resúmenes de artículos

Se presentaran los resúmenes de los artículos para un mejor entendimiento y relación de estos frente al proyecto. Cada uno de los pensamientos e investigaciones se irán citando con su debido autor.

En el paper **DIFERENCIA INDIVIDUAL Y TRABAJO DE DESEMPEÑO: las relaciones entre los factores personales, las características del trabajo, la experiencia de flujo y la calidad del servicio**, por los autores **TSUNG-HSIEN KUO; LI-AN HO**, su principal objetivo es mostrar el efecto de tres factores determinantes en el desempeño de los individuos; para su estudio clasificó el género, la antigüedad en el empleo y la experiencia de meditación sobre las percepciones de los empleados.

Este estudio se realizó en Taiwan, en donde se encuestó a 341 empresas tecnológicas, arrojando datos relevantes e importantes para el estudio sobre el desempeño de las personas en las empresas y el ambiente social.

Descubriendo que el tiempo que un individuo dure en un determinado puesto influye de manera directa en la confianza y en la seguridad de la realización de sus labores.

Aquellas personas que meditan en su trabajo y reflexionan acerca de las conductas de otras personas, no repiten sus errores y en el caso dado de hacerlo, saben que medidas tomar, no dejando que esto influya en el desempeño laboral ni en las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Se encontró también que el género de un empleado muestra la confianza con la cual puede desempeñar su labor, y en el caso femenino se analizó que son mucho más conservadoras y prefieren no tomar riesgos, precisamente por evitar comentarios y que se cree un ambiente de trabajo pesado en el cual no se respete su dignidad como persona.

Estos resultados proporcionan información útil para los administradores de las empresas y corporaciones con el fin de ayudar a mejorar el servicio y ambiente laboral de sus empleados, adoptando un diseño de estrategias con el fin de aumentar la productividad y eficiencia por parte del capital humano, creando espacio más sanos y más diferenciados, incentivando el trato diferente basado en estos 3 aspectos, con el fin de lograr objetivos individuales dentro de la empresa con cada empleado, encontrando así la manera en la cual aumente su rendimiento laboral, traducándose como trabajo individual maximizado y mayores utilidades.

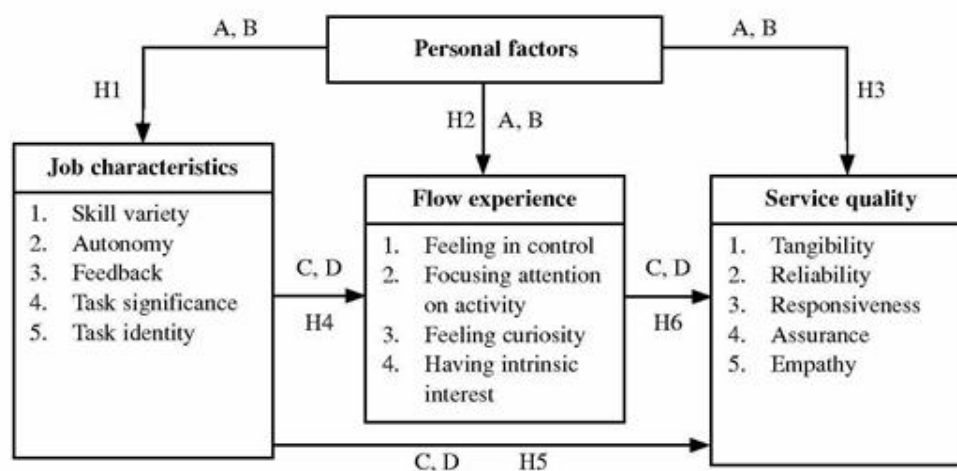
Opciones como la meditación ayudan como se mencionó antes de la solución de problemas de manera más eficaz y facilitando el flujo de trabajo en la vida cotidiana de los empleados, logrando así el no aumento de la rotación en los puestos laborales, sino por el contrario continuidad y valor al capital humano.

Concluyendo así que la percepción de las características del empleo y la experiencia continua tienen una correlación significativa en la calidad del servicio, principalmente en empresas tecnológicas que dependen en mayor medida de la atención a sus clientes, logrando desde la parte interna un fortalecimiento importante para ser transmitido a sus clientes finales, distribuidores y otros integrados en su cadena de abastecimiento.

La satisfacción con el trabajo es un aspecto importante y directo en el desempeño del mismo, se entrega un mejor servicio y a su vez, se ve beneficiada la organización a la cual pertenece, durará más en el empleo y su percepción hacia la empresa y a sus compañeros será distinta.

Las recompensas en el ambiente laboral siempre son bien recibidas, el reconocimiento y la admiración de otros, incentiva a realizar mejor las funciones que se asignan, el estado psicológico de los empleados y de sus jefes se debe cuidar, por lo que deben generarse ambientes cómodos.

Figura 1: Estructura de investigación



Como se ha mencionado a través del documento y observando en la figura 1, los factores personales determinan el rendimiento de los empleados en las distintas empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan; se debe tener en cuenta para maximizar el bienestar tanto de los empleados como de la organización las características laborales de cada empleado, la experiencia que haya tenido en la empresa durante el tiempo laborado y la calidad del servicio que brinda y percibe se verá reflejado en la productividad de este empleado, creando una relación cíclica entre estos aspectos importantes.

Se debe tener en cuenta que la cultura es importante para realizar un trato realmente diferencial de una persona a otra, por lo cual el estudio realizado en Taiwán sirve como fundamento para muchas investigaciones pero debe tenerse en cuenta que al ser una cultura tan distinta a otras, el comportamiento puede cambiar.

En el paper **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS: Un nuevo modelo de competencia** por el autor **Diah Hari Suryaningrum**, se propone un nuevo modelo de evaluación del desempeño individual en la adopción de tecnología de la información. Este nuevo modelo tiene como propósito principal evaluar el desempeño individual, derivado en dos teorías diferentes: teoría de la conducta planificada y teoría de las tareas de tecnología convenientes.

A pesar de que muchos investigadores han puesto todo su empeño en ampliar dichas teorías, algunos de sus esfuerzos pueden carecer de los supuestos teóricos para superar este problema y mejorar la coherencia de la integración, han utilizado una teoría de la literatura de las ciencias sociales, en particular la teoría de Blumer del interaccionismo simbólico. Esta

teoría indica que "el enfoque interaccionista simbólico se basa en la premisa de que la acción humana tiene lugar siempre en una situación que confronta el individuo y que este individuo basa su conducta sobre la base de la definición de esta situación que se enfrenta a él.

Los seres humanos tienen la capacidad de participar en ser auto reflexivo en el comportamiento, la sociedad interaccionista se refiere a un proceso continuo, social y físico. En esta esencia, normalmente, los seres humanos utilizan tecnologías no por el bien de las tecnologías sino de apoyar a sus tareas principales, siendo relacionados con el trabajo u orientado al entretenimiento. Por lo tanto, existe una interacción entre el ser humano y su tecnología. Este rol es probado con diseño de investigación experimental o investigación de la encuesta longitudinal.

Se propone un nuevo modelo de relación entre la adopción de la tecnología de la información y el desempeño individual, tomando en conocimiento de estas corrientes de investigación de dos teorías (comportamiento del usuario como productores de uso del sistema y tarea-tecnología-ajuste como productores de rendimiento). El contenido básico de este nuevo modelo, llamado Human-Task-Tecnología Interacción y Modelo de Ejecución (HTTIP), es la afirmación para que la tecnología de la información tenga un impacto positivo en el desempeño individual, esta no debe sólo ser aceptada y utilizada, sino también la tecnología debe ser un buen ajuste o combinarse con la tarea que se apoyar.

El desarrollo de un nuevo modelo, se centro en el DTBP (Taylor y Todd 1995) y TTF (Goodhue y Thompson 1995). El DTBP tiene ventajas sobre otros modelos de aceptación en que identifica específica creencias que pueden influir en el uso de tecnologías de la

información. El modelo se encontró que tenía un mejor poder predictivo en comparación con el inicial TPB y TAM. Del mismo modo, la teoría TTF define un modelo que se ha utilizado para explicar la utilización de la información del sistema. Goodhue y la investigación de Thompson (1995) describen la relación entre los requisitos de la tarea del usuario y la funcionalidad del sistema, y su impacto en la utilización.

Los impactos de rendimiento se producen cuando la tecnología se une con las necesidades de los usuarios y proporciona características que admiten el ajuste de los requisitos de la tarea. Goodhue y Thompson sugieren que la utilización ideal se mide como la proporción de veces que los usuarios optan por utilizar el sistema. Por lo tanto, para mejorar la coherencia de la integración de estos dos modelos (DTPB y TTF), emplean una teoría de la literatura de las ciencias sociales, en particular la teoría de Blummer interaccionismo simbólico. El cual propone explicar la interacción en el individuo y en los grupos; esta explicación se construye desde una perspectiva evolutiva. Hay una génesis que da cuenta del pasaje del organismo biológico al sujeto social (Self).

La sociedad se forma del “Yo” social, es decir, sujeto más objeto. Este paradigma concede una importancia exclusiva a la interacción interpersonal, a la insistencia en que los individuos son reflexivos y actúan; por tanto, el yo social es consciente o inteligente. Lo que preocupa a la teoría Interaccionista es la forma en que se construyen los significados a través de el acto, los gestos, los símbolos, los significados, el yo y el mí.

En el paper **FOMENTO DE LA CONFIANZA EN EL ESPACIO ECONÓMICO**, el autor **James Murphy** expone su clara posición con relación a el proceso de confianza que se tiene en cuenta en las instituciones, las agencias y en general en la comunicación interpersonal de las personas, es por lo anterior, que las preocupaciones geográficas y de espacio se conceptualizan mediante la influencia del poder, los intermediarios no humanos, el rendimiento en resultados sociales, económicos y la configuración de red.

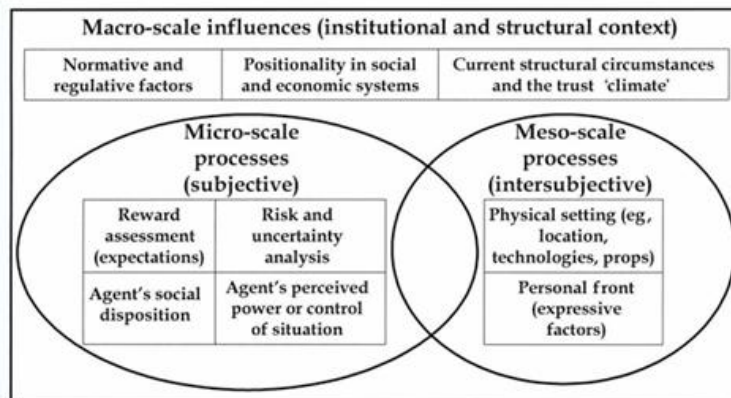
Se ha demostrado como la innovación, el rendimiento y la competitividad de las empresas y la industria son influenciados por el contexto social y la capacidad con la que los agentes económicos cuentan para movilizar recursos de información;

los muchos factores que influyen en la confianza y los procesos micro social ayudan a fortalecer las relaciones comerciales a pequeña y gran escala.

La confianza en todos los niveles de la organización influye en las economías de alcance y lo que lleva a estas compañías e incluso industrias, a alcanzar el éxito en mercados mundiales.

Existe una necesidad rigurosa como se muestra en el gráfico, la cual se deben crear vínculos de interacción micro social (procesos de construcción de confianza), las estructuras de nivel intermedio (industrias y clusters) y los fenómenos de macro escala (mercados globales o cadenas de valor); teniendo en cuenta la normatividad aplicada, los factores reguladores, así también los agentes que perciben el poder o el control en una situación determinada en la estructura determinada.

Figura 2: Proceso de construcción de Confianza



Como nos muestra el gráfico, la influencia macro que tiene la confianza tanto a manera estructural en una empresa e institucional, de la misma forma el efecto micro que ocasiona tanto en la normatividad como en el aspecto social, en diferente escala.

Logrando de tal forma una comprensión de la importancia y la ayuda que genera en un espacio económico, contar con una influencia y un potencial de desarrollo adecuado y aplicado a grupos y redes de producción.

Para el fortalecimiento de la confianza en el contexto económico en primer lugar, debe existir una mayor comprensión de los procesos de negocio transcultural y las alianzas que llevan al desarrollo mundial. Entendiendo como las economías emergentes y las empresas pueden llegar a desarrollar relaciones más duraderas y de confianza, creando así un ambiente laboral más propicio para la innovación y el crecimiento.

En segundo lugar, se debe investigar más sobre la dinámica de la colaboración y la creación de confianza dentro de las tecnologías de la información, el internet.

Y por último, el aumento de la confianza por medio de prácticas sociales e instituciones, colaborando e interactuando, se trata de la relación entre agentes reales y espacios, para no tener modelos estáticos obsoletos que en la actualidad no aplican.

En el paper **IMPACTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE CAPACIDAD DE ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN** de los autores **Maryam Rafiq, Zainab Naseer, Dr. Bakhtiar Ali**. El simple hecho de sobrevivir en una economía global inestable donde las organizaciones continúan buscando aprobaciones de dirección para desarrollar la capacidad competitiva de sobrevivir y crecer, es bastante notable y de alta importancia. Por lo cual las empresas requieren cada vez personal más capacitado y con alta eficiencia, ya que el sistema siempre es más competitivo y si no se mantiene simplemente desaparece.

Las Organizaciones modernas rápidamente adaptan el cambio para mejorar su posición competitiva y por lo tanto los investigadores han comenzado a interesarse en las ventajas de inteligencia emocional (emotional intelligence - EI) y el estudio de la organización.

Desde principios de los años 1990, el concepto de OL (aprendizaje organizacional) ha sido validado como un instrumento para organizaciones puedan desarrollar su capacidad para responder al entorno interno y externo que se cambia. OL es un acercamiento no sólo para alcanzar una ventaja competitiva en un entorno sumamente dinámico, también quedarse delante (el Scott-Ladd y Chan, 2004). Por lo tanto, la capacidad que aprende de la organización (OLC), la organización y funciones de dirección para facilitar el proceso de OL, permite a la organización aprender.

Por otro lado, juega una parte significativa en la asistencia de los directores y empleados para manejar el cambio dinámico del entorno de negocio. Sanjay (2007) el estudio muestra, que aplicando apoyo a los directores y empleados para identificar, saber sus emociones y manejar la relación con uno y otros. Los empleados aumentarán sus habilidades. Además de la destreza, que a su turno refuerza su estudio de la capacidad y la productividad en el trabajo. Las organizaciones tienen que desarrollar las habilidades del empleado de promoviendo el estudio del entorno dentro de la organización (Kulkarni, Janakiram y Kumar, 2009).

El aprendizaje de cada empleado contribuye en OL, debido a que contribuye con su crecimiento principalmente laboral, en la cual se evalúan y mejoran puntos importantes de los empleados que no permiten el eficaz desarrollo de sus funciones. Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza OL. Para el OL se convierta en realidad, el aprendizaje individual debe intervenir hacia el grupo, y finalmente en el nivel de la organización (Sanjay, 2007)

Aprendizaje de los trabajadores en tanto implica el ejercicio mental y la energía psíquica donde tanto cerebro cognitivo y emocional tiene un papel que jugar (Scott-Ladd y Chan, 2004). Además, para promover la OL, pensar diferente es requerida, tanto el pensamiento convergente y divergente. Por lo tanto, para una gestión exitosa, manejo de las emociones destructivas es esencial.

En consecuencia, muchos investigadores argumentan que el aprendizaje puede ser alcanzado con éxito, si los empleados son capaces de desarrollar habilidades emocionales necesarias

(Dodgson, 1993, Goleman, 1995). Una vez logrado esto, es muy posible que los empleados pueden utilizar tanto como sea posible de su salud mental energía para participar en el proceso de pensamiento, que es más concentrada (Sanjay, 2007). Es entonces como , los individuos y y sus capacidades es espera que desempeñe un papel central en el logro relativamente OL de individuo a nivel de organización.

El paper **IMPLEMENTACION DE LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES DE APRENDIZAJE Y SI IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO** de los autores **Hishamuddin bin Md.Som, Roland Yeow Theng Nam, Sazali Abdul Wahab, Rashid Nordin and Azizul Hakim Mashkuri**, muestran como propósito principal el investigar los elementos organizacionales de aprendizaje (LOE) se llevan a cabo entre las organizaciones no lucrativas (ONL) en Singapur. A través de una encuesta auto-administrada y entrevistas en profundidad, el desempeño organizacional de 60 organizaciones sin ánimo de lucro fue evaluado, y se discute a su vez, la forma en que los LOE se llevaron a cabo dentro de este tipo de organizaciones. Los resultados sugieren que elementos tales como la claridad de la misión y visión, experimentación y motivación intrínseca, el compromiso de liderazgo y empoderamiento, y las prácticas de aprendizaje organizacional se consideran esenciales para las Organizaciones sin ánimo de lucro para ser transformadas hacia un aprendizaje organizacional. Otros elementos, como el aprendizaje individual y la resolución de problemas en equipo, así como las prácticas de aprendizaje organizacional también fueron mencionados por los encuestados como elementos importantes para el rendimiento de este tipo de

organizaciones. Dentro de las implicaciones del estudio, se encuentran las aplicaciones de los elementos organizacionales de aprendizaje junto con un plan estratégico con el fin de que las ONL puedan convertirse en organizaciones de aprendizaje, así como para un desempeño organizacional superior.

Es necesario tener en cuenta que la medición del rendimiento de una organización sin ánimo de lucro es diferente a la de una comercial, ya que éstas recaudan dinero de los donantes, más no lo obtienen de sus clientes. Esto implica que los objetivos de este tipo de organizaciones se enfoquen en utilizar sus fondos (donados) en las comunidades por las que trabajan, y que su desempeño se vea determinado por la forma en la que organizan y ejecutan sus programas y servicios.

El concepto de Organización que aprende (Learning Organization) se deriva de la habilidad de la organización por aprender más rápidamente que sus competidores, y que se considera la única ventaja empresarial sostenible. Las empresas son llamadas a convertirse en organizaciones que aprenden a medida que el mundo va en camino hacia la internacionalización y la globalización, y en donde necesitan lograr y mantenerse como organizaciones competitivas. De igual manera, se habla de una Organización que aprende cuando administra la organización con aprendizaje, como un componente vital en sus valores, visión y metas, como también en su evaluación y operaciones diarias.

El principal aporte de este estudio frente al conocimiento fue un avance a la teoría que se encuentra disponible actualmente sobre los elementos de las Organizaciones que aprenden y sobre el desempeño de las Organizaciones sin ánimo de lucro. Esto, debido a que es la

primera investigación que se ha llevado a cabo sobre este tema en este tipo de organizaciones en Singapur y sus hallazgos podría mejorar la comprensión de cómo el concepto de Organización que aprende puede contribuir al rendimiento de las ONL.

Adicionalmente, hubo varias implicaciones importantes en la investigación, más específicamente, recomendaciones que radican en que las directivas de las organizaciones sin ánimo de lucro pueden alentar el aprendizaje continuo enviando a sus empleados a los programas de capacitación pertinentes con el fin de mejorar sus habilidades y competencias. Según lo mencionado por los entrevistados, la eficacia y calidad de los programas y del servicio puede mejorar a través de revisiones periódicas. Por lo tanto, los gerentes de estas organizaciones pueden considerar organizar retroalimentaciones y sesiones de evaluación con el fin de que sus empleados puedan no solo descubrir nuevos conocimientos en el diseño y aplicación de sus programas y servicios, sino también compartir sus experiencias con otros miembros.

Se puede concluir que la práctica de este estudio sería la organización de los empleados en equipos para permitir una comunicación efectiva, resolución de problemas y toma de decisiones. Esencialmente, los resultados de este estudio implicaron la efectiva utilización de equipos multidisciplinarios en la prestación de programas y servicios. Por otra parte, y considerando la relación significativa entre las prácticas de aprendizaje organizacional y el desempeño completo de este tipo de organizaciones señalan la necesidad de invertir en TIC para adquirir, difundir y organizar el conocimiento dentro de las OSFL. Estos hallazgos sugieren que el desarrollo de las TIC es un factor crítico en el desempeño de las OSFL. Es así

que tanto estas organizaciones como sus grupos de interés deben considerar su desarrollo y establecimiento como un factor vital para su desarrollo.

Debido a la complejidad del marco de investigación y dado que la LO es un concepto relativamente nuevo en el sector no lucrativo, resulta necesario que el estudio que se lleve a cabo en una muestra más grande y más diversa, tal vez incluyendo organizaciones de artes o deportes, con el fin de garantizar y mejorar la generalización de los resultados.

El paper **INVESTIGACIÓN DE LAS RAÍCES DE LA MORAL CÍVICA: Confianza, Capital Social y Desempeño Institucional** de la autora **Natalia Letki**. En la última década mediante un aumento de las investigaciones con relación a la confianza interpersonal como una solución para la mayoría de los inconvenientes laborales, sociales y hasta políticos, el análisis de este documento se centrará en la investigación de la moral, principalmente en la confianza, el capital social y el desempeño en los aspectos normales de un individuo.

Asumiendo entonces que la confianza aumenta la eficiencia laboral y económica de los procesos y funciones realizadas, fortalece el espíritu de comunidad y es considerada como una estrategia eficiente para traer resultados individuales y sociales deseables.

Es importante mencionar que los mecanismos que vinculan la confianza interpersonal con éxito institucional se refieren implícitamente a la honestidad y a la cívica moral, es entonces como al momento de ofrecer un contrato o un puesto de trabajo se maneja confianza en la persona que llegará a desempeñarlo y si lo realiza de manera óptima y adecuada ganará

confiabilidad y desempeñara sus funciones con el apoyo de sus superiores al notar que depositan en él o ella confianza para realizar los trabajos requeridos.

Este estudio investiga las raíces de la moral cívica y se aplica a los modelos jerárquicos de 38 países, probando el comportamiento del individuo en la comunidad y analizando los factores que llevan a los individuos a contar con un comportamiento particular;

La calidad gubernamental y las instituciones inculcan desde edades tempranas los valores, pero en muchos de los casos en las estructuras jerárquicas no se aplican y no existe confianza ni reciprocidad en el trabajo que se realiza, esto limita a los empleados a realizar sus funciones de mejor manera, contando así con una moral cívica doble y antimoral en muchos contextos.

Se puede concluir entonces que la confianza en los ciudadanos y en las instituciones influyen en la moral cívica de los individuos, afectando a unos positivamente y a otros en aspectos negativos de lo que perciben y aplican realizando en sus puestos laborales sus tareas y en muchos casos no sintiendo responsabilidad ni anhelo de continuar en dicha organización, pues se percibe o se cree que no se confía en el trabajo realizado. Si por el contrario se aumenta el nivel de confianza social y el activismo cívico de las comunidades se notará una mejora en la calidad de vida de los individuos y de la misma forma un incentivo al trabajo digno, honesto y responsable, este papel es fundamental en una organización de cualquier tipo ya que genera aumento de productividad laboral.

Esta confianza no solo puede ser traducida en términos de moral cívica y aumento de productividad en empresas, también en la manera de proceder en trabajos en los cuales se

maneje alta propensión a la realización de conductas anti éticas, haciendo énfasis en la confianza hablada al inicio de la oferta laboral, en la cual se pretende realizar un trabajo y se confía en que la persona que lo ocupe haga su mayor y mejor esfuerzo, esta confianza influye y ayuda a generar un ambiente laboral más sano y con metas más claras y concisas.

En el paper **LA CONFIANZA EN LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES** de los autores **Tan\_Hwee\_Hoon Lim Augustine K H**. Desde mediados de la década de los 90, la confianza ha sido la base de las relaciones interpersonales de calidad y competitivas, en particular la confianza ha tomado un papel primordial en la actualidad de las teorías organizacionales.

La mayoría de los estudios se centran en la confianza del líder del grupo de trabajo, pero casi nunca en la confianza entre los empleados y las organizaciones, en el caso de este paper, se centran en las organizaciones horizontales, donde involucran a los compañeros de trabajo, debido a que se considera que estas relaciones caracterizan el desequilibrio de poder, donde la relación empleado superiores no requiere mayor tipo de atención y cuidado y no se busca fortalecer la confianza y el desempeño como medio para el mejoramiento laboral no solo de las relaciones sino de los espacios de trabajo.

Los autores proponen un modelo modificado de confianza organizacional, en la cual se incorpora dos tipos de focos, el primero de los compañeros de trabajo y el segundo las organizaciones como tal. Se encontró que la confianza en las organizaciones depende de las relaciones de confianza, el compromiso y el desempeño efectivo.

Al existir diferentes tipos de personas y empleados, se observan dos tipos características, el primero una persona (empleada) con altas capacidades laborales, lo cual no garantiza el éxito en el puesto de trabajo ni mucho menos las buenas relaciones que pueda obtener, el segundo tipo de persona es un empleado con bajas capacidades laborales, lo cual no implica el fracaso laboral, donde si se establece en ambos casos buenos canales de confianza y eficacia, el segundo puede ser el mejor trabajador por el compromiso y la confianza que ha sido depositada en él, la disciplina menciona el autor que es fundamental y las relaciones cercanas establecen mayor compromiso y respeto con el superior. Entonces las capacidades no pueden ser un factor precedente importante para el éxito ni la confianza entre los agentes; aunque en otros cuadros se muestra que en los grupos estructurales formales de control están ausentes las tareas y cuentan con alto grado de complejidad, la confianza desempeña un papel importante en la confianza cuando la información que es más fácilmente disponible puede ser competencia de un individuo.

Por lo anterior, es importante examinar a profundidad las relaciones entre otros tipos de focos de confianza para así comprender mejor cómo interactúan los diferentes dominios y como estos intercambios conducen a resultados organizacionales deseados.

En el paper **LA CONFIANZA EN LOS SUPERVISORES Y LA CONFIANZA EN LOS CLIENTES: sus efectos independientes, relativos y conjuntos en el desempeño y creatividad de los empleados** de los autores **Madjar, Nora Ortiz-Walters, Rowena**. El sector servicios ha sido el segmento de mayor crecimiento y más

competitivo en la economía mundial, el empleo de servicios personales requieren aumentar la satisfacción y las ventas de sus clientes, es entonces por lo cual la demanda en estas industrias han sido por más alta cantidad y calidad de los servicios.

Numerosos estudios han surgido de confianza, como un factor determinante para aumentar el desempeño de las empresas, aunque la relación entre desempeño y confianza han estado bien establecidos, las investigaciones casi siempre han sido un poco empíricas y la investigación del impacto de la confianza en el rendimiento es creativa.

Los autores del documento en estudio, pretenden analizar la confianza y el desempeño en el trabajo por medio del trabajo rutinario y de la creatividad, dos dimensiones totalmente opuestas al rendimiento de trabajo. Hasta ahora solo se conoce el papel de la confianza, especialmente como gestión de resultados en el trabajo. Sin embargo existen algunas pruebas que afirman que la gestión de una gran variedad de otros trabajos y personas no relacionadas con el trabajo, cuentan con el potencial de influir en los resultados relacionados con el trabajo, especialmente en la creatividad.

Se encontró también que la confianza en distintos referentes puede tener efectos diferentes sobre los resultados relacionados con el trabajo en grandes y medianas empresas; el hecho de examinar la confianza en diferentes sectores, especialmente en el sector servicios, muestra que los empleados dedican mucha parte de su tiempo en la relación e interacción con los clientes, son conscientes que el éxito de las más grandes empresas son las relaciones interpersonales y la atención al cliente, el desarrollo de relaciones de confianza de alta calidad son fundamentales.

Así, los clientes, junto con los supervisores, deben ser considerados una parte importante del contexto social en las organizaciones de servicios. Como no ha existido ninguna investigación aún sobre la asociación entre la confianza empleado en varias partes y los distintos aspectos de rendimiento, no está claro si la confianza en los supervisores o los clientes, ya sea por sí solos o en conjunto mejorar el desempeño rutinario y creativo.

La investigación de los autores muestra como la confianza influye en el rendimiento y creatividad en los servicios que se prestan, sobre una base creativa y psicológica donde se demuestra que los empleados crean junto con sus jefes ambientes psicológicamente seguros.

Es entonces como la confianza en los jefes o supervisores y los clientes crea relaciones de confianza, que afectan en desempeño de una empresa. Los jefes son una principal y constante fuente de interacción con los empleados, y por lo tanto debe ser un mecanismo fácil y rentable el mejorar las relaciones y crean vínculos más fuertes, donde el empleado mejora la creatividad en su trabajo y no permite que la rutina frene todo aquello que lo motiva de manera correcta a dar más de lo que se pide y de lo que los jefes necesitan, haciendo del trabajo más ameno y sano.

En el paper **LOS EFECTOS DE LA MOVILIDAD ESPACIAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS** el autor **Joris Knob** nos muestra que el primer paso para determinar los efectos de la deslocalización en el rendimiento de una empresa, es poder identificar como influye en el medio ambiente de cualquier empresa, es decir ese conjunto de recursos externos que afectan su rendimiento.

Contar los recursos internos y externos determinantes del desempeño de una organización es fundamental, debido a que ambos recursos son complementarios y en la mayoría de los casos determinantes al éxito de una organización. Este enfoque conceptual se encuentra altamente ligado a la perspectiva de la competencia evolutiva, que es aplicable en el contexto de la geografía económica.

Por otro lado, podemos ver en el paper de estudio, que la forma de reubicación afecta el medio ambiente y de esta forma el rendimiento de la empresa. En este caso la teoría de la localización es importante como consecuencia a que explica como las empresas se reubican y los factores determinantes en la decisión de elección entre un lugar y otro. Todo lo anterior el autor lo utilizó para construir un razonamiento lógico y consistente sobre los efectos de la deslocalización en el desempeño de las empresas.

Se puede mencionar entonces que el impacto de la posición y los niveles de estructura organizativo y territorial influyen en los distintos aspectos de la organización en su desempeño, en términos generales estos estudios asumen que las empresas son inmóviles. En muchas ocasiones las empresas se mueven libremente cambiando su posición, y no consideran las consecuencias que en muchos casos puede ocasionar sobre el nivel de la estructura organizativo; en el estudio el impacto depende de las características de la reubicación, es decir, el movimiento a una región urbanizada dificulta el rendimiento, mientras que el desarrollo intensivo de la región fomenta un mayor nivel de rendimiento.

Se puede concluir entonces que en el mediano y largo plazo la mayoría de las empresas se benefician de la reubicación, sin embargo, los análisis también mostraron que el efecto

positivo general de reubicación en el rendimiento de una empresa está fuertemente influenciado por el nivel de organización

arraigo y las características de la reubicación como la dirección y la distancia. Altos niveles de estructura organizativo proporcionan a las empresas acceso a los recursos externos y mayor nivel de rendimiento y desempeño en las organizaciones.

La reubicación es un evento crítico que puede afectar las relaciones entre las organizaciones y disminuir la efectividad de los empleados afectando a la empresa. Las conclusiones relativas a la estructura organizativo y territorial sugieren que la mayor amenaza para el desempeño de las empresas reubicar proviene de la inestabilidad general acompañada de la reubicación, en lugar de desde el cambio real en la proximidad geográfica a los socios.

Combinando conocimientos sobre los efectos del medio ambiente sobre el desempeño y los conocimientos empresas sobre las deslocalizaciones empresas en un modelo los resultados teóricos en una perspectiva sobre la relación entre el comportamiento espacial de las empresas y las empresas como tal.

La mayor parte del efecto sobre el empleado aparece en el corto plazo, mientras que los efectos innovadores se muestran en el mediano plazo, y las consecuencias en la rentabilidad solo aparecen hasta el largo plazo.

En el paper **MEDIDAD Y DISEÑO DEL RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS EN LAS EMPRESAS** por los autores **Wee Shu**

**Hui**

**Ibrahim Kamal Abdul Rahman, Rozainun Abdul Aziz.** En las últimas dos décadas, los sistemas de medición del rendimiento han experimentado cambios. En épocas pasadas, las organizaciones colocaban una mayor dependencia tradicional y medidas financieras tales como el retorno sobre la inversión, la rentabilidad sobre los activos, ingresos residuales y el beneficio. Sin embargo, los cambios que se producen en el entorno empresarial, tales como cambios en la tecnología, orientación al cliente, mercado y así sucesivamente ejercen presión para sistema de medición del desempeño práctico, ya que las medidas tradicionales financieras han sido criticadas por ser inadecuadas para el entorno competitivo actual.

Pero, en la década de 1990, un nuevo desarrollo surgió en la literatura como sistema de medición del desempeño académicos, empezaban a discutir la necesidad de una actuación estratégica de sistema de medición (en lo sucesivo se hará referencia a como SPMS- strategic performance measurement system).

SPMS está diseñado sobre la base de la estrategia seguida por una organización. Entre los ejemplos de las SPMS el cuadro de mando integral, los resultados y determinante del marco, y el rendimiento de la pirámide del sistema (Lynch y Cross, 1991). El principal propósito de SPMS es ayudar a las organizaciones a construir capacidades organizacionales para sostener la competitividad. Por ejemplo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento equilibrado Scorecard (Balanced Scorecard -BSC), y la innovación en los resultados y el marco determinante, insisten la importancia de las capacidades internas para mejorar la competitividad de la organización.

Principalmente muchas organizaciones están adoptando SPMS que proporcionan información que permite a la empresa identificar las estrategias que ofrecen el mayor potencial para el logro de los objetivos de la organización y alinear los procesos de gestión tales como la fijación de objetivos, toma de decisiones y la evaluación del desempeño con el logro de los objetivos estratégicos elegidos (Ittner, Larcker y Randall, 2003).

El propósito del SPMS es influir en las acciones de gestión, centrando la atención en factores críticos para el éxito de la organización. El uso de las medidas de desempeño es una forma efectiva de aumentar la competencia organizacional y rentabilidad a través del apoyo de las capacidades organizativas.

La visión basada en los recursos (resource-based view -RBV) esta teoría sostiene que la ventaja de la competencia sostenida se deriva de los recursos y capacidades de una empresa de los controles que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, Wright y Ketchen, 2001). Estos recursos y capacidades pueden ser vistos como haces de los activos tangibles e intangibles, incluyendo capacidades de gestión de una empresa, su organización, procesos y rutinas, así como la información y el conocimiento que controla. Este estudio adopta cuatro capacidades de Henri (2006), donde se identificó la innovación, aprendizaje organizacional, la orientación al mercado y la iniciativa empresarial como principales capacidades para lograr una ventaja competitiva, para emparejar y crear cambios del mercado. La razón por Henri (2006) utilizó cuatro capacidades se debe a que las investigaciones anteriores sugiere que cada uno de estos cuatro capacidades es adecuado para ofrecer puntos fuertes, pero no es suficiente para desarrollar una ventaja sostenida. Por ejemplo, Hult y Ketchen (2001) sugieren que la orientación al mercado, la iniciativa empresarial, la innovación y aprendizaje organizacional, no constituyen recursos únicos de

forma independiente, sino que en conjunto pueden contribuir a la creación de un recurso único. Conforme a ellos, estos cuatro elementos son cada uno necesario, pero no son suficientes individualmente para la creación de la "ventaja posicional". Sólo colectivamente pueden ayudar a una organización a ser única y obtener una ventaja sobre sus competidores (Henri, 2006; Hult y Ketchen, 2001). Según Hult y Ketchen (2001), estas cuatro capacidades están estrechamente relacionadas con la estrategia de diferenciación.

Los autores buscaban examinar la relación entre el diseño SPMS y las capacidades organizativas de la teoría de RBV. La pregunta de investigación principal en este artículo es si el diseño SPMS la adopta es decir de recursos financieros y no financieros que medidas pueden influir en la capacidad de organización, es decir la orientación al mercado, el espíritu empresarial, la innovación y el aprendizaje organizacional.

A pesar del amplio interés en SPMS, sorprendentemente ha habido pocos estudios empíricos llevados a cabo para examinar el impacto de SPMS (Malina y selto, 2001), y el efecto de SPMS permanece incierto (Ittner y Larcker, 2001). Según Henri (2006), los resultados proporcionados por la literatura SPMS siguen siendo ambiguos y contradictorios a veces debido a la ausencia de un marco teórico basado en la teoría de RBV. Por lo tanto, este estudio representa un esfuerzo por llenar este vacío mediante el examen de la influencia de SPMS sobre las capacidades organizacionales desde una perspectiva RBV. El resto de los documento se divide en cinco secciones. La segunda sección es la revisión de la literatura, la sección tres detalles de la metodología, seguidos por los resultados y la discusión en la sección cuatro y, finalmente, la última sección presenta la conclusión.

En el paper **LA CONFIANZA EN LA GESTIÓN Y EL RENDIMIENTO** de los autores Roger C. Mayer, Mark B. Gavin. Investigaron la relación del rendimiento en función y el comportamiento de un grupo organizacional (CGO) y de los empleados de una organización con la confianza en sus jefes de planta y de gestión y la parte superior del equipo de gestión. El estudio indicó que hay una necesidad de confianza en estos dos referentes de gestión relacionados con la capacidad de los empleados para centrar la atención en las actividades de valor que se encuentran ejerciendo y que este enfoque se encuentra relacionado con el CGO.

En un intento de integrar los componentes clave de los enfoques anteriores a la confianza, Mayer, Davis y Schoor-man (1995) define la confianza como la disposición a ser vulnerable a otra persona cuando esa parte no puede ser controlada o monitoreada. Esta definición reconoce explícitamente la relación entre la confianza y la cuestión crítica de riesgo (Deutsch, 1958), ya que el riesgo es inherente a la vulnerabilidad. Esta relación es muy importante para el estudio actual.

Teorías de Mayer y colegas (1995) separa la confianza de sus antecedentes y resultados. En él se explica que la percepción de las características de fidelidad comprende confiabilidad dados unos antecedentes de la confianza que adquiere una persona. Estas características son la habilidad, la benevolencia y la integridad. La habilidad es la percepción de que un administrador tiene habilidades y competencias en el dominio de interés. La benevolencia es (es decir, de la parte que confía) la percepción de que el fideicomitente fiduciario se preocupa por el fideicomitente. La integridad es la percepción de que el fiduciario se adhiere a un conjunto de principios que el fideicomitente encuentra aceptable.

Propusieron Mayer y sus colegas (1995) que el resultado de la confianza es el riesgo real de un fideicomitente teniendo en la relación con el fiduciario. Más confianza producirá un aumento de las conductas de riesgo por parte del fideicomitente. En lugar de disposición a ser vulnerable solos, los comportamientos del fideicomitente en realidad permiten la vulnerabilidad al fiduciario. La confianza es una intención de conducta generalizada a asumir riesgos, mientras que su resultado es en realidad tomar riesgos. Por ejemplo, un empleado puede confiar en su jefe y por lo tanto estar dispuestos a admitir un error. Hasta que se admite un error, sin embargo, no hay ninguna toma de riesgo real. La naturaleza específica de la vulnerabilidad depende de la situación, así como en la referente confianza, porque la naturaleza de la vulnerabilidad de uno a varias partes difiere. Después de un fideicomitente realmente tiene un riesgo, hay resultados.

Cierto apoyo a la importancia de los tres componentes de la fiabilidad y habilidad, la benevolencia y la integridad ha sido encontrado, pero el apoyo no ha sido absoluto. Por ejemplo, Mayer y Davis (1999) encontraron que los tres componentes contribuyeron a la predicción de la confianza y mediados del efecto de un sistema de evaluación del desempeño en la confianza. Davis, Schoorman, Mayer y Tan (2000) encontraron los tres factores correlacionados con la confianza, pero en un análisis de regresión, sólo benevolencia e integridad fueron significativas. Los autores atribuyeron este resultado a efectos probables de multicolinealidad. Como otra prueba del modelo, se propone:

Hipótesis 1: la percepción de un fideicomitente de la capacidad de un fiduciario, la benevolencia y la integridad afecta el nivel de confianza en el mandatario.

Hipótesis 2: la confianza en los partidos más destacados dentro de la jerarquía de gestión de la empresa está positivamente relacionado con la capacidad de los empleados para centrar la atención.

Hipótesis 3: la capacidad de concentrarse en una relación positiva con el rendimiento en el papel.

Hipótesis 4: capacidad de enfocar la atención se relaciona positivamente con la OCB.

En el paper **CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA Y EL DERECHO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE PROPIEDAD Y LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL** de los autores **Harvey S. James, Jr. Y Michael E. Sykuta**. La confianza es importante en la actividad económica debido a su capacidad para facilitar el intercambio dentro como fuera de las organizaciones a un costo relativamente bajo. Por ejemplo, la confianza disminuye el costo de transacción de mercado, cuando las partes en un fideicomiso de intercambio entre sí, puede que no tengan que depender en gran medida de contratación costosa, monitoreo y planes de aplicación para guiar su comportamiento (Bradach y Eccles, 1989; Williamson, 1993 ). La confianza también reduce el coste burocrático y por lo tanto facilita la cooperación y la coordinación en las organizaciones. Organizaciones que presentan mayores niveles de confianza entre los miembros es probable que funcione de manera más eficiente o que tienen un menor costo de producción de esa organización dado que manifiesta niveles más bajos de confianza, en igualdad de condiciones. En consecuencia, la confianza transmite reales ventajas económicas a los

agentes y las organizaciones económicas. A pesar de la confianza puede ser conceptualizada de diferentes maneras, una definición útil de la confianza es la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra persona sobre la base de la expectativa de que el otro va a realizar una acción particular importante para el fideicomitente. Esta definición destaca varios aspectos importantes de la confianza. Uno de los aspectos más importantes es voluntad. Aunque algunas personas pueden tener una predisposición a confiar en los demás, confiando intencionalmente a otra persona o entidad sugiere que la confianza es un fenómeno intencional. En otras palabras, la confianza que se coloca correctamente en los demás debe dar lugar a algunos de los beneficios para el individuo de confianza, de lo contrario ¿por qué uno hacerse vulnerable. Esto sugiere que, en igualdad de condiciones, cuanto mayor beneficios que se espera de una persona de confianza en forma correcta, es más probable que va a confiar.

Las empresas de propiedad de productores (POF) tienen una ventaja potencial sobre las empresas de propiedad de los inversores (IOFs) en el que un mayor grado de confianza entre POFs y productores puede crear contratación o la eficiencia operativa no disponible para las IOFs. Sin embargo, la amplia gama de estructuras adecuadas de organización y propiedad adoptadas por POFs sugieren que la relación de confianza puede no ser homogénea en POFs. En este estudio se analizó la relación entre la propiedad características adecuadas y de organización en la confianza organizacional en una muestra de POFs. Los resultados mas importantes sugieren que las estructuras de derechos de propiedad que promueven la percepción o la igualdad o la igualdad de trato entre los miembros se correlacionan con confianza en la organización. También encontramos que las características organizacionales

que reflejan una mayor heterogeneidad de interés de los miembros se asocian negativamente con la confianza en la organización. Por otra parte, los resultados también sugieren que la confianza en la organización y los incentivos de inversión de los miembros pueden estar compitiendo intereses, los derechos de propiedad que se ha demostrado para promover incentivos a la inversión son contrarios a las asociadas con confianza en la organización. Este hallazgo sugiere que las estructuras de adopción de las inversiones orientadas a la organización a ser conscientes de los posibles efectos negativos de tales estructuras pueden tener en la confianza en la organización y el costo de gobierno de la organización.

El paper **CONFIANZA: ¿CÓMO CONTRUIRLO, GANARLO Y RESTABLECERLA CUANDO SE HA ROTO?** De Harvard Management Update. La confianza puede ser tan importante determinante de la propiedad económica como capital físico, aunque sólo sea porque permite a las personas en la organización para trabajar juntos con mayor eficacia. "Una sociedad altamente confiable puede organizar su trabajo de manera más flexible y orientado al grupo"

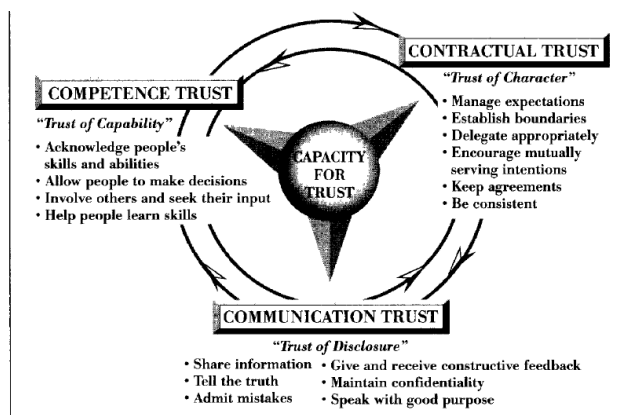
El primer paso ha sido el desarrollo de un entendimiento paso a paso de cómo funciona la confianza en la organización. Por esto, el grupo de trabajo utiliza una herramienta para evaluar la confianza desarrollada por los sistemas organizacionales. El instrumento se pide a los encuestados que calificaran qué punto cada uno de los 48 estados coincide con la situación de su propia empresa. Declaraciones de muestra incluyen: "si los empleados tienen una preocupación o un problema con una persona, que habla directamente a esa persona" y

"gestión recibe retroalimentación constructiva y sin ponerse a la defensiva". Las respuestas tabuladas producen medidas para tres componentes clave:

Confianza de la Comunicación (o confianza de divulgación), el grado en que los empleados están dispuestos a compartir información. Fideicomiso contractual (o fideicomiso de carácter), la fe de los empleados en la integridad y la capacidad de mantener los acuerdos de la mutua. Competencia confianza (o de la confianza de la capacidad), el respeto de los empleados por los demás niveles.

Cuanto más de estos componentes están en pruebas, lo más probable es que usted tenga lo que llamamos, la confianza transaccional entre los empleados gerenciales y no gerenciales. La siguiente figura muestra los comportamientos que promueven estas relaciones de confianza mutuas.

Figura 3: Cómo construir confianza transaccional



Después de tomar la prueba a sí mismos, los miembros del grupo de trabajo se administrarán a otro grupo piloto de voluntarios. A partir de ahí, van a tener una idea mucho más clara de las áreas que deben abordarse en primer lugar. Por ejemplo, si los gerentes puntuación baja en la escala de confianza de la competencia, puede ser una indicación de que están micro gestión, no dar informes directos de la libertad para realizar su trabajo.

Una capacidad de confianza le permite dar el primer paso en la confianza otra. Pero su confianza debe ser validada por las acciones de la otra persona para que crezca su nivel de confiabilidad. "Confiamos en los que demostrar que son dignos de ella". Por ejemplo: a bastante nuevo empleado que ha obtenido buenos resultados en un papel adjunto en un proyecto importante. "Ahora usted puede confiar en su competencia y el carácter suficiente para darle más independencia en la próxima gran misión". Como la confianza crece, los gerentes se muestran más dispuestos a dar sus informes de mayores responsabilidades y sus informes se vuelven más dispuestas a aceptar o incluso pedir esas responsabilidades. Bit mostrando confianza en alguien, dándole un nuevo reto, no es necesario echar por la borda sus normas.

En el paper **CONFIANZA INTERPERSONAL Y SU PAPEL EN LAS ORGANIZACIONES** de los autores **Masoodul Hassan, Nilüfer Vatensever Toylan, Fatih Semerciöz & Ibrahim Akseñ**. El concepto de "confianza" como un fenómeno importante, ha sido cada vez más reconocido. Básicamente nos muestra la naturaleza y la importancia de la creación y el mantenimiento de la confianza en el negocio de construcción

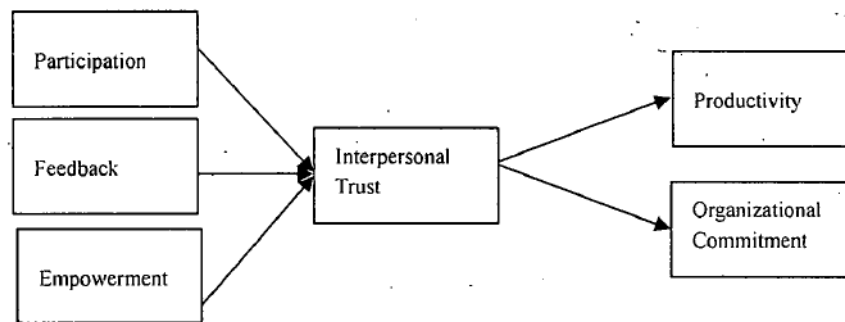
de relaciones comerciales e interpersonales. En particular, la confianza de los empleados en sus líderes ha sido considerado como una herramienta eficaz detrás de resultado organizacional positivo. Por lo tanto, dentro del contexto de la organización, el propósito principal de este trabajo conceptual fue revisar la literatura actual en la confianza interpersonal, sus antecedentes y consecuencias. La revisión de la investigación existente ha resumido las principales conclusiones a las asociaciones entre la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación de los empleados y para los empleados, capacitación, y la confianza interpersonal (entre el supervisor y los empleados). Por último, este documento conceptual sugirió que las prácticas de construcción de confianza entre los directivos y los trabajadores pueden llevar positivamente a la alta productividad y compromiso con la organización en todos los organismos públicos o privados.

Debido a los cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y globales, las organizaciones son cada vez más sensibles a los cambios y por lo tanto la discusión sobre la motivación organizacional, el liderazgo innovador y de confianza en la organización ha sido considerada como un instrumento eficaz detrás de los resultados positivos en la organización. Es importante destacar que confiar como un fenómeno importante ha sido reconocido a través de una serie de ciencias sociales y sobre todo se ha ocupado de cuestiones relacionadas con la confianza en las organizaciones. Por otra parte, teniendo en vista el día de hoy los entornos altamente complejos y diversos de organización, Atkinson y Butcher (2003), siempre que la eficiencia económica y la jerarquía no son aceptadas como principios de gestión modernos en cambio, las relaciones de cooperación en la perspectiva de las estructuras políticas impulsadas por , redes flexibles, se están siguiendo las alianzas

estratégicas y la adaptabilidad empresarial. Atkinson y Butcher (2003) ofrecen, además, que el teórico temprano tiene reconocer la importancia de la cooperación con la organización, pero se ha alcanzado una nueva importancia en la situación actual se centra más en las relaciones y menos en la autoridad y en consecuencia, la confianza como un fenómeno se convierte en un componente importante del capital social de la organización.

Resultados de la investigación de Ladd et al. (2006) encontraron que la participación de los empleados en la toma de decisiones aumenta la autonomía, la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo. Ladd et al. (2006) concluyó, además, que los empleados comprometidos afectivamente muestran más satisfacción, el esfuerzo de trabajo de empleo y prestar más atención a sus premios. En esta parte del estudio, la productividad y de organización compromiso, que son las consecuencias de confianza, se examinará.

Figura 4: Mapa Conceptual de Confianza



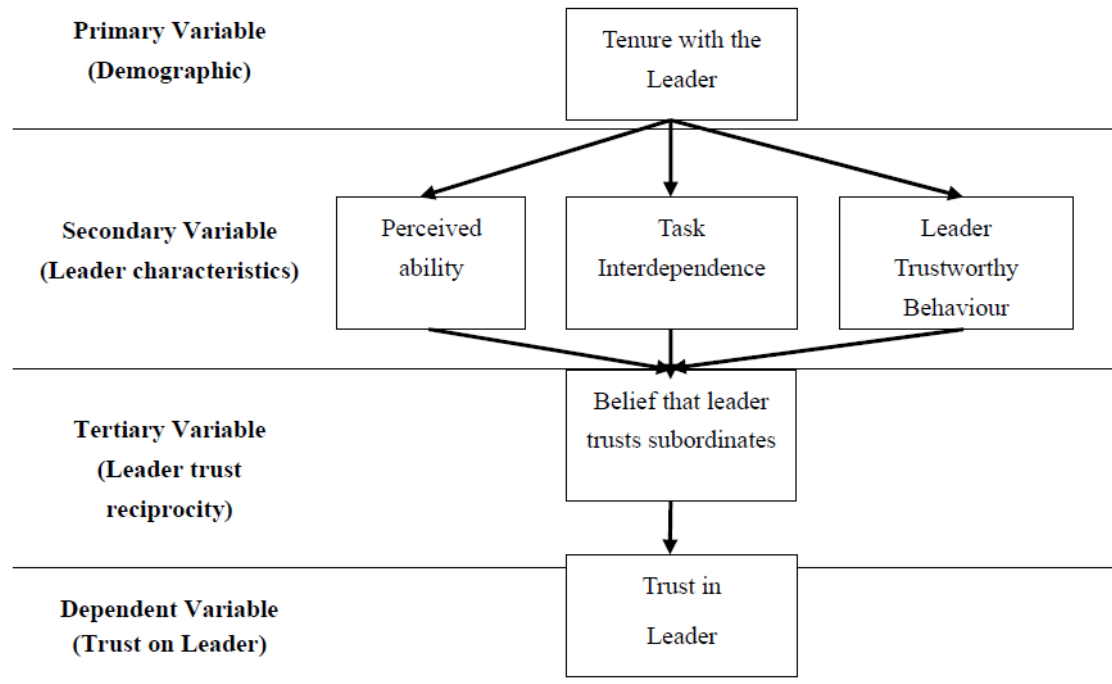
La participación en la toma de decisiones, y la retroalimentación de los empleados y el empoderamiento de los empleados conduce a un alto nivel de confianza. Además, las prácticas de construcción de confianza entre los directivos y los trabajadores pueden llevar a la alta productividad y compromiso con la organización. Después de revisar la literatura

hecha para este fin, está claro que (2000) el modelo basado en la confianza Nyhan es un modelo práctico para las organizaciones tanto públicas como privadas. A la luz de la información obtenida de revisión de la literatura se puede decir que el fomento de la participación de los empleados, proporcionando retroalimentación positiva y con un cierto facultado, es posible mejorar la productividad y el compromiso de la organización en todos los tipos o las organizaciones ya sean públicas o privadas. Por lo tanto, en consonancia con Nyhan (2000), la distinción entre los factores que contribuyen a la confianza y el resultado de la confianza, el trabajo conceptual arroja luz sobre los factores que son cruciales para la creación de una atmósfera de confianza. A la luz de los resultados obtenidos de revisión de la literatura, el modelo de Nyhan basado en la confianza (figura 1) se propone igualmente a las organizaciones tanto públicas como privadas, en este modelo conceptual, los principales antecedentes de la confianza interpersonal en la forma de la participación, la retroalimentación y el empoderamiento y consecuencias de la confianza interpersonal en forma de productividad y compromiso de la organización se han mostrado de acuerdo.

En el paper **FORMACIÓN DE CONFIANZA Y LIDERAZGO-Un estudio desde la perspectiva del subordinado** por la autora **S. Sathya Narayanan**. Este estudio investigó la relevancia de las características de líderes que influyen en la formación de la confianza entre los líderes subordinados a través de un modelo estructural. Aunque los estudios anteriores sobre la confianza de liderazgo han identificado tales antecedentes, los modelos estructurales específicos de formación de la confianza de liderazgo no se han establecido hasta ahora. Las hipótesis sobre las relaciones en este estudio se investigaron mediante modelos de ecuaciones

estructurales para establecer vínculos directos e indirectos entre las características de líder y la formación de la confianza de liderazgo, lo que conduce a un modelo establecido. Los resultados revelan que la tenencia de las relaciones laborales entre un líder y un subordinado y comportamiento digno de confianza del líder no va a influir directamente en la confianza del liderazgo. La capacidad percibida del líder y la naturaleza interdependiente de trabajo influyen directamente en la información de confianza en los líderes. La variable de reciprocidad, la confianza - la creencia de que el líder confía en que el subordinado - influye significativamente en la confianza del liderazgo. Esta investigación es un cruce - seccional en la naturaleza y tres variables seleccionadas se miden a través de las escalas globales de un solo artículo, que requieren más estudios superación de sus debilidades inherentes. Como este estudio es monádico desde la perspectiva de los subordinados, se recomienda un estudio diádico incluyendo la perspectiva del líder. Para generar la confianza de liderazgo, un líder no sólo debe exponer las acciones de confianza y comportamientos, pero también debe asegurarse de que el subordinado de cree que él / ella confía en ellos. Por lo tanto, una acción digna de confianza del líder creará una creencia mutua entre los subordinados ya su vez generar confianza en los líderes. La "toma y daca" la naturaleza de la formación de la confianza de liderazgo se establece a través de un modelo estructural que es la única contribución de este estudio a la literatura existente.

Figura 5: Marco Conceptual



El estudio pone de manifiesto las diferentes antecedentes que confiar en los líderes y destaca claramente que la permanencia de las relaciones laborales entre el líder y los subordinados y el comportamiento digno de confianza del líder va a generar una confianza recíproca en forma indirecta. Para el desarrollo de la confianza en sus líderes, los subordinados deben tener lugar a creer que el líder confía en ellos primero. Los líderes deben tener para comprender esta naturaleza quid pro quo de la creación de confianza y confiables muestran acciones y comportamientos. Estas acciones de un líder va a crear una fuerte creencia entre los subordinados de que el líder confía en ellos. Esto a su vez va a generar confianza en los líderes. Por otra parte, la competencia de los líderes y la interdependencia percibida de sus puestos de trabajo también va a generar mayores niveles de confianza entre los subordinados hacia sus líderes. Por lo tanto, los administradores deben entender esta naturaleza indirecta

"toma y daca" de la creación de confianza y tienen que mostrar las acciones de confianza y competencia en un periodo de tiempo para aumentar los niveles de confianza de los subordinados.

El paper **LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES LABORALES** de los autores **Katarzyna Krot y Dagmara Lewicka**. La confianza es un fenómeno complejo y multidimensional. La confianza organizacional es una parte importante de profesionales y gerentes. La confianza puede ser interpersonal o de carácter institucional. Para medir, comprender y explicar la confianza en un contexto organizacional, es importante identificar las diferentes dimensiones de la confianza (competencia, la benevolencia y la integridad), diferentes tipos de confianza (trust horizontal entre compañeros de trabajo, la confianza vertical entre directivos y empleados, y la confianza vertical entre empleados y directivos), y el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en diferentes tipos de confianza.

Investigaciones recientes sobre la confianza utilizan enfoques interdisciplinarios para explorar las múltiples dimensiones de la confianza. La confianza puede resolver los problemas de riesgo entre el individuo, porque la confianza es una actitud que fomenta la toma de riesgos. La confianza es importante en entornos de negocios porque refuerza y fortalece las relaciones dentro de la organización y entre organizaciones.

Investigaciones recientes ponen de relieve la importancia de la confianza para el bienestar de las personas en los entornos empresariales. La confianza es un elemento clave de la

comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre compañeros de trabajo, entre los directivos y los empleados, y entre empleados y gerentes. Confianza reduce el riesgo y los costes operativos. Confianza aumenta el compromiso y la productividad de los empleados.

A pesar del grande interés en la confianza, muchas preguntas de investigación aún no se han investigado. Pero investigaciones pasadas han centrado en las causas y consecuencias de la confianza y la evaluación general de la confianza. Sin embargo, Colquitt et al. (8) mostró que, en las relaciones laborales maduran, la confianza se vuelve diferenciado.

La confianza es importante en diferentes tipos de relaciones. La confianza puede ser horizontal (entre compañeros), vertical (entre los directivos y empleados o entre empleados y directivos) o institucional (entre los empleados y las organizaciones). Confianza en las instituciones es la confianza que los empleados tienen en los procedimientos de las organizaciones, tecnologías, gestión, metas, visiones, las competencias y la justicia. Confianza vertical es generalmente más compleja que la confianza horizontal. Los empleados se sienten vulnerables porque los directivos tienen una influencia sustancial en la asignación de recursos. Como resultado, los administradores están en condiciones de tomar decisiones que tienen un impacto considerable sobre los empleados. Por ejemplo, los empleados tienen que depender de sus directivos para las asignaciones de trabajo, evaluaciones de desempeño y ascensos. Los estudios mostraron que la confianza tiene un efecto positivo en las relaciones empleado-gerente. Wang y Clegg (35) mostraron que el nivel de confianza verticales afecta acciones de los trabajadores en la toma de decisiones, también mostró que la confianza reduce los gastos operativos, mejora las relaciones entre los gerentes y los empleados, y simplifica las relaciones intra-organizacionales. En consecuencia, es importante entender la

confianza vertical y los comportamientos que los administradores pueden utilizar para crear confianza vertical. Confianza Horizontal es la voluntad del trabajador a ser vulnerable a las acciones de los compañeros de trabajo, su comportamiento y las acciones que no pueden controlar. Tendencias en el lugar de trabajo moderno, tales como equipos de descentralización y el trabajo, requieren una mayor interacción, la cooperación y la transferencia de información entre compañeros de trabajo. También se necesita la confianza horizontal para la adquisición del conocimiento y los procesos de difusión.

Los resultados del estudio muestran que, en las nuevas organizaciones, la competencia puede desempeñar un papel más importante que la benevolencia o la integridad en el establecimiento de relaciones de intra-organización, integridad puede jugar un papel más importante que la competencia y la benevolencia en el mantenimiento de las relaciones intra-organizacionales. Los resultados del estudio pueden ser utilizados para establecer, supervisar y controlar las relaciones de confianza dentro de la organización a otras empresas. Estudios de investigación futuros se pueden utilizar para verificar y ampliar los resultados de las diferentes industrias, empresas, gerentes y empleados.

En el paper **LA CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO Y EQUIPO: Evidencia NCA Baloncesto** del autor **Kurt T. Dirks**. Estudios empíricos han examinado la relación entre la confianza, el liderazgo y el rendimiento de equipos con 2 objetivos. El primer objetivo era examinar empíricamente una hipótesis que se encuentra en varias literaturas - que la confianza de un equipo en su líder tiene un efecto significativo en el

rendimiento del equipo. El segundo objetivo fue explorar una relación más compleja y dinámica entre la confianza y el rendimiento del equipo mediante el cual media la confianza en el liderazgo de la relación entre el desempeño del equipo el pasado y el futuro rendimiento del equipo. Esta relación se obtiene mediante la combinación de las teorías de la confianza con la teoría de liderazgo. Estudio y datos de archivo de una muestra del equipo de baloncesto universitario de los hombres proporciona soporte para ambas hipótesis, lo que indica que la confianza en el liderazgo es tanto un producto como un determinante del rendimiento del equipo.

Es importante tener en cuenta que el efecto de la confianza en el liderazgo es distinto del efecto potencial de otra forma de la confianza en un equipo que ha recibido atención en la literatura: la confianza en sus compañeros de equipo. Pasadas investigaciones empírica han examinado el papel de la confianza en el equipo y se ha centrado en la idea de que el rendimiento del equipo mayor, aunque los resultados han sido desiguales. Este proporción se basa en la lógica de que la confianza aumenta el rendimiento del equipo.

#### Figura 6: Escala de investigación de confianza

- Trust in leader ( $\alpha = .96$ )
- Most team members trust and respect the coach. (. 93)
  - I can talk freely to the coach about difficulties I am having on the team and know that he will want to listen. (. 84)
  - If I shared my problems with the coach, I know he would respond constructively and caringly. (.90)
  - I have a sharing relationship with the coach. I can freely share my ideas, feelings, and hopes with him. (. 86)
  - I would feel a sense of loss if the coach left to take a job elsewhere. (. 96)
  - The coach approaches his job with professionalism and dedication. (. 87)
  - Given the coach's past performance, I see no reason to doubt his competence. (. 87)
  - I can rely on the coach not to make my job (as a player) more difficult by poor coaching. (. 88)
  - Other players and coaches consider the head coach to be trustworthy. (. 94)

Aunque la idea anterior ayuda a explicar por qué el rendimiento pasado de un equipo puede influir en la confianza, y cuando no habla de por qué la creencia podría ser transferido al

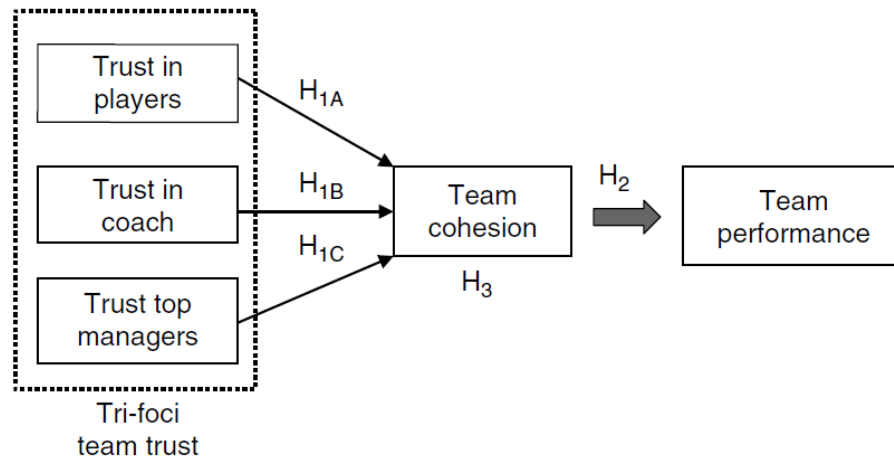
líder. Teorías de atribución de liderazgo proporcionan la explicación. Según Lord y Maher (1991), "la gente tiende a asumir que una función principal del líder es producir buen resultado el rendimiento, y deducir el liderazgo del conocimiento os tarea exitosa o desempeño de la organización". Los estudios han sugerido que de la ambigüedad involucrada en equipo o de rendimiento de la organización, las personas tienden a hacer inferencias sobre el líder de la base de información sobre el desempeño pasado. Cualidades positivas tienden a ser deducido de alto rendimiento del equipo, y las cualidades negativas tienden a ser deducido de bajo rendimiento del equipo.

El resultado de este estudio proporciona evidencia inicial de que la confianza en el liderazgo es fundamental para la eficacia del equipo en algunas situaciones. Basándose en la teoría, se podría especular que la confianza en el liderazgo es especialmente importante porque la decisión es de gran importancia para el equipo y debe ser aceptada por seguidor para que el equipo funcione bien. Entrevistas exploratorias con los entrenadores y los jugadores ofrecen algún respaldo tentativo para esta idea.

En el paper **EL EFECTO DIFERENCIAL DE LA CONFIANZA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO EN EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO: El papel de la mediación de la cohesión del equipo** de los autores **Merce Mach, Simon Dolan, Shay Tzafrir**. Este estudio examina el desempeño de equipos determinados por diversas relaciones de confianza: la confianza entre los miembros del equipo y la confianza del equipo en su jefe directo y de alta dirección. Desde el principio, este estudio ha agotado el tiempo para evaluar el fenómeno de

la confianza a nivel de equipo como un constructivo, prestando atención a su relación con el rendimiento del equipo en función de la cohesión entre los miembros del equipo. Nuestros resultados ponen de manifiesto la importancia que el entorno de trabajo tiene para el rendimiento del equipo. Los entornos que fomentan la claridad, la fiabilidad, la preocupación por los demás, y la apertura, y en los que existe un alto grado de armonía y cohesión entre los jugadores y los otros actores tienen el potencial de mejorar su rendimiento. Por el contrario, los entornos en los que los jugadores no confían entre sí, el entrenador o la alta dirección probablemente tendrán peores resultados. Los resultados de nuestro estudio sugieren que la relación es más compleja que una simple relación directa simple. Se ha supuesto durante mucho tiempo que un alto nivel de confianza se relaciona con un mejor rendimiento en las organizaciones o equipos, a pesar de cómo ocurre esto no está tan claro. De acuerdo con los resultados reportados en otros lugares, este estudio proporciona apoyo empírico a la afirmación de que la confianza en los equipos permite a los miembros cooperarán entre sí para el logro de las metas organizacionales y agregar valor a su organización. Lleva a sugerir que, al menos en el contexto de los equipos de deportes interactivos, los investigadores deben tener en cuenta de fideicomiso como mecanismo de cambio de la hora de predecir el rendimiento del equipo. Muchas teorías de confianza son, de hecho, sobre la base de la teoría del intercambio. Por lo tanto, una posible justificación de un aumento de la cohesión y la confianza dentro del equipo se basa en la norma de la reciprocidad. Esto implica que ayudamos y hacemos las cosas para otras personas que ayudan y hacen cosas por nosotros. De este modo, los miembros del equipo reducen el comportamiento inadecuado y trabajar hacia la consecución de metas colectivas.

Figura 7: Modelo de Confianza



Además de la reciprocidad, intercambio, también hay que tener en cuenta otro mecanismo que podría indicar la importancia de la confianza y el estudio de la interacción social en el contexto deportivo. Debido al hecho de que esta investigación examina la confianza en diferentes focos, el rendimiento también puede ser debido al efecto de la deducción de los miembros sobre la cohesión del equipo en general y la confianza del equipo. Teoría de la atribución explora cómo los individuos causan "atributos" a los eventos y cómo esta percepción cognitiva afecta a su motivación y comportamientos y utilizar esto para hacer juicios. Por lo tanto, la confianza puede servir como información para hacer inferencias sobre el comportamiento social y laboral diferente, no adíós influir en las personas hacen juicios. De esta forma, cita que parece ser un proceso cognitivo confiable a través del cual la acción pasada se convierte la acción futura. En el presente estudio, los miembros del equipo pueden percibir eficacia actual del equipo y probablemente atribuir esta acción a varias fuentes, como la alta dirección, el entrenador en jefe y sus compañeros de juego. Los miembros del equipo pueden, por lo tanto, hacer juicios sobre el comportamiento y las actitudes de las

atribuciones futuro y pueden estar más dispuestos a confiar en sus compañeros de equipo, entrenador y la institución. Los resultados, sin embargo, demuestran que la relación entre Estados dentro del equipo es un factor clave para aumentar o disminuir el rendimiento del equipo.

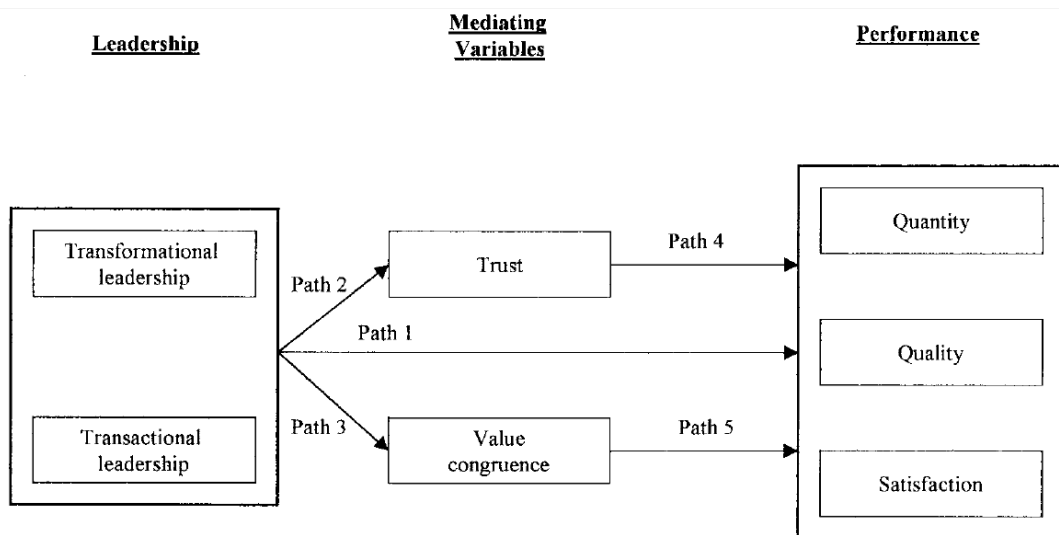
En el paper **INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL DE LOS EFECTOS MEDIADORES DE CONFIANZA Y LA CONGRUENCIA DE LOS VALORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL** de los autores **Dong I. Jung and Bruce J. Avolio**. Este estudio experimental examinó los efectos causales de liderazgo transformacional y transaccional y el papel mediador de la confianza y la congruencia de valores en el rendimiento del seguidor. Estilos de liderazgo fueron manipulados con dos cómplices, y el rendimiento de seguidores se evaluó a través de tres medidas: la cantidad, la calidad y la satisfacción. Los resultados, basados en el análisis del trazado con LISREL, indicó que el liderazgo transformacional tiene efectos directos e indirectos sobre el rendimiento mediada a través de la confianza seguidores del líder y la congruencia de valores. Sin embargo, el liderazgo transaccional tuvo sólo efectos indirectos sobre seguidores rendimiento mediada a través de la confianza de los seguidores y la congruencia de valores.

La confianza de los seguidores del líder ha sido considerada una de las variables más importantes que pueden mediar la efectividad del liderazgo transformacional. Por ejemplo, Yukl (1998) sostuvo que el compromiso de unos seguidores que la visión del líder depende de la capacidad del líder para construir la confianza con los seguidores. Podsakoff et al.

(1990) reportaron que el liderazgo transformacional influido nivel de confianza en su líder seguidores.

Los seguidores deben confiar en su líder transformacional, en ese tipo de liderazgo casi siempre implica una transformación de las condiciones existentes, lo que puede crear un alto nivel de incertidumbre, la ansiedad, la frustración y el miedo. Un alto nivel de confianza entre los seguidores es lo que permite a un líder transformacional y sus seguidores a persistir en sus esfuerzos y superar obstáculos importantes. Los líderes transformacionales aumentar los niveles de confianza de los seguidores al mostrar preocupación por sus necesidades, en honor a los acuerdos, lo que demuestra la capacidad y persistencia para lograr la visión y, posiblemente, a través de su propia disposición a sacrificarse por el bien de su grupo.

Figura 8: Efectos directos e indirectos del liderazgo en el desempeño



Es frecuente el empoderamiento del líder transformacional y fomentar de seguidores a tomar sus propias decisiones, que también puede generar confianza seguidores en su líder. Al ser un

modelo a seguir y mostrar respeto a sus seguidores, los líderes transformacionales se vuelven más admirado, respetado y de confianza con el tiempo. Modelos de conducta del líder carismático ofrece seguidores con el aprendizaje indirecto por lo que los seguidores vienen a emular el éxito de su líder, los valores de confianza. Si este proceso de emulación traduce en éxito, se espera que los seguidores a tener niveles más altos de confianza en su líder. En conjunto, se espera que el liderazgo transformacional tendría un impacto positivo en la confianza del seguidor del líder.

Por el contrario, los líderes transaccionales no se involucran activamente seguidores valores, ni tampoco intentan realing seguidores valuados de acuerdo con su ser personal. El líder transaccional motiva seguidores basados en las necesidades personales inmediatos seguidores. Mientras un líder transaccional se aclara el papel y las exigencias de la tarea para los seguidores, que se espera que continúe en la realización de su tarea, si creen que las recompensas están supeditadas a la actuación. Por lo tanto, se espera que la congruencia de valores seguidores que tienen poco o ningún efecto sobre el rendimiento de mediación bajo el liderazgo transaccional.

En el paper **UN MARCO CONCEPTUAL PARA COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES** por los autores Sara Jones, Marc Wilikens, Philip Morris y Marcelo Masera.

Confianza en los servicios de información y las tecnologías se han convertido en un tema cada vez más importante. El desarrollo de la confianza entre las empresas, los consumidores

y otras partes interesadas es visto como crucial para la expansión de los mercados de comercio electrónico y el pleno aprovechamiento de los avances tecnológicos en esta área. Requisitos relativos a la confianza son vistos desde muchas perspectivas diferentes por los distintos grupos de interés, y expresan a menudo en términos diferentes.

El nuevo contexto del comercio electrónico exige una nueva comprensión de los conceptos clave, tales como la confianza y la fiabilidad que se ve como una propiedad del sistema y se compone de cuatro categorías de atributos: la seguridad, la fiabilidad y disponibilidad de los sistemas son claramente importantes del éxito de e-business. La seguridad también es importante en los tipos de e-business, como hospitales virtuales.

La confianza término se utiliza generalmente para caracterizar la dependencia más general de los actores empresariales y ciudadanos particulares o consumidores de otros actores o sistemas dentro de la sociedad de la información. Así, mientras que un sistema fiable contribuye a aumentar la seguridad confianza en las relaciones de negocios y servicios, la confianza abarca temas más amplios que la simple formalidad de una infraestructura de comunicación informática o. Los socios comerciales no tienen que ser capaces de confiar ni sólo de sus propios sistemas, y no también a otros socios y de los sistemas que utilizan, así como las infraestructuras explotadas para el establecimiento de la comunicación. Si los comerciantes de objetos digitales deben ser de confianza por parte de sus proveedores, pueden necesitar mecanismo para identificar y localizar los objetos con el fin de evitar la copia o uso no autorizado. En la construcción de una relación de confianza con sus clientes, los minoristas pueden necesitar para gestionar los riesgos de forma continua y dinámica basada en una percepción pública y las decisiones de costos y beneficios comerciales.

Aunque el negocio y los consumidores pueden considerar sistemas subyacentes para ser completamente fiable, en el sentido tradicional, no puede confiar en esos sistemas de su negocio o de interés personal a menos que exista un marco jurídico adecuado que puede recurrir, si surgen problemas. Así, los requisitos para la confianza en el comercio electrónico son más amplios que los requisitos de fiabilidad en otros ámbitos, y se necesita un nuevo marco con el fin de asegurar que se aborden plenamente.

### **3.2 Consolidación del Pensamiento**

Para consolidar el pensamiento con relación a la cantidad de material de estudio realizado, lo primero que debemos hacer es introducir un poco con relación a lo que es realmente el proyecto y empezar a responder a los objetivos planteados para de esta manera estar en la capacidad de entender el verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y el manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño con relación al clima organizacional; con el fin de comprender la relación existente entre el desempeño, la confianza y la influencia bajo un contexto organizacional.

El planteamiento del problema que en este proyecto manejamos se basa en diversos fundamentos teóricos, los cuales bajo la teoría organizacional, económica, pensamiento estratégico, los recursos humanos, el capital físico e intelectual, la teoría de desempeño, confianza y flexibilidad, los cuales influyen los comportamientos de los individuos en todos los aspectos de la vida, jugando un papel importante en el desempeño en el ambiente

organizacional, con su dialogo, manera de comunicarse, ambiente de trabajo, decisión , confianza en las tareas a realizar y la adaptación óptima a los requerimientos.

Los agentes toman decisiones con relación a las teorías organizacionales conocidas, de manera racional basan su proceder e intentan maximizar los resultados positivos, para que de esta manera las organizaciones puedan asignar tareas necesarias que estén seguros que los empleados puedan realizar. Un aspecto importante con relación al desempeño, es la retroalimentación, el cual se muestra en los diferentes niveles de responsabilidades; si el rendimiento supera las aspiraciones, los que toman las decisiones se vuelvan menos propensos a tomar acciones orientadas hacia el aumento del rendimiento, pues se encuentra en una zona de confort laboral, donde se recibe lo que se pide.

La parte interna de la organización siempre debe estar fortalecida frente a los problemas e inconvenientes que se pueden presentar, debido a que esta parte interna conocida como el capital humano, que son los encargados de realizar las labores y tareas necesarias para que los objetivos de la empresa sean desarrollados, trabajar en un entorno tranquilo en la que las opiniones de toda clase de empleados son tomadas en cuenta, valoradas y estudiadas para su aplicación.

Con un mundo cambiante y versátil es necesario que las organizaciones se encuentren capaces de innovar y ser siempre competitivas, la implementación de los diferentes métodos y estrategias deben generar ventajas competitivas que hagan ser líderes y no dejar una porción del mercado a nuevas organizaciones. El aprendizaje organizacional, la calidad en las empresas influyen desde el producto, y van hacia otros mercados con el fin de percibir

mejores oportunidades; la confianza en los empleados y en los líderes permite que organizaciones trasciendan sus fronteras y se arriesguen a demostrar que no solo son buenos en su territorio, sino también en otros. En nuestro estudio de documentos, encontramos la localización como un factor determinante hacia el desempeño, es por esto que se debe estudiar a los posibles clientes, pero también al capital de trabajo que se tendrá para desempeñar labores que tendrán que sobrevivir a la competencia intercultural.

Al momento de descubrir cómo el aprendizaje organizacional, la relación y las capacidades de calidad de la empresa pueden influir en la estrategia de producto (innovación) y el desempeño de exportación (desempeño económico y de relación). Los resultados indican que las variables relacionales proveen en efecto una ventaja competitiva y mejoran el desempeño económico de una organización.

Se observa que en los últimos años el liderazgo transformacional de los ejecutivos se ha convertido en un determinante de éxito, ya que la confianza depositada en empleados y la motivación hacia las metas y resultados comunes, llevan a alcanzar un desempeño más allá de las expectativas, transformando las actitudes, creencias y valores de los integrantes.

Es importante mencionar el crecimiento rápido que ha tenido “organización que aprende” en el entorno empresarial, puesto que es la habilidad de la organización por aprender más rápidamente que sus competidores, y que se considera la única ventaja empresarial sostenible. Estas características de liderazgo tienen un efecto significativo en el desempeño y rendimiento de las empresas. Una organización que sea capaz de mejorar para convertirse en

una organización que aprende tendrá un desempeño empresarial más efectivo, un incremento en el conocimiento, y más creación y competitividad.

El conjunto de habilidades que los gerentes globales deben tener para lograr el éxito en un mercado global altamente competitivo obliga a recalibrar los procesos de selección y capacitación utilizados en el pasado. Un gerente global exitoso tendrá que poseer una compleja mezcla de técnicas, habilidades funcionales, culturales, sociales y políticas. Encontrar y retener a estos gerentes en una forma que sea suficiente para el propósito estratégico de la empresa representa uno de los mayores desafíos para los gerentes de recursos humanos globales.

Muchos estudios inciden sobre la relación entre la confianza y el desempeño de gestión, indicando que los mecanismos de control y la confianza pueden ser conformados simultáneamente o ser complementarios, mientras que otros argumentan que los mecanismos de control se encaminan en contra de la confianza. La confianza puede desarrollar procesos de aprendizaje y adaptación que son esenciales para el control de gestión y la confianza en las relaciones de subcontratación para de esa manera minimizar los trámites necesarios. Por otro lado, estrechas relaciones entre las partes, hacen más durable la relación durante la fase del conflicto y fomentar la interacción sobre los participantes, involucrando el conocimiento del intercambio y la promoción de los intereses de cada uno en materia organizacional.

Fomentar un pequeño nivel de confianza es esencial en las relaciones de subcontratación, ya que reduce la posibilidad de un comportamiento oportunista, lo cual; la confianza implica considerar las expectativas positivas en cuanto al otro en una situación de riesgo, adoptando

una posición de certeza sin tener toda la información confirmada. Se caracteriza por ser una alternativa sobre la incertidumbre, como un mecanismo que facilita el incremento de la información en la relación. Planteando que, al proporcionar información tal como, los reportes de costes o la información sobre el rendimiento, se logra que la confianza se emplee como componente del control de gestión y asimismo como un factor que implica calidad frente al desempeño en la función encargada. Pero la complejidad y la interacción natural de la confianza con un entorno riesgoso, puede afectar indirectamente el coste de transacción debido a la necesidad de intercambio de la información. Considerando a la transacción dentro de un contexto social, sobre el cual, el nivel de confianza entre las partes de la transacción esta determinado críticamente bajo la perspectiva del riesgo del oportunismo, el grado relevante de los activos específicos y el nivel de incertidumbre sobre la especificidad y seguimiento del rendimiento. Se hace necesario incrementar la importancia de la confianza en las estructuras de control, ya que permite la disminución de los costes de la transacción al minimizar el seguimiento en los contratos a largo plazo equilibrando estas situaciones que dan origen al incremento de los costes asociados a las negociaciones, redacción y seguimiento del contrato.

## V. DISEÑO DEL ESTUDIO

Para la investigación realizada iniciamos con un modelo propuesto por nuestro tutor Guillermo Buenaventura, debido a su amplia experiencia en el área y a los avances realizados en temas de desempeño tanto en organizaciones como en instituciones educativas. En este modelo se presenta la relación existente entre el Capital Psicológico, Confianza y Flexibilidad.

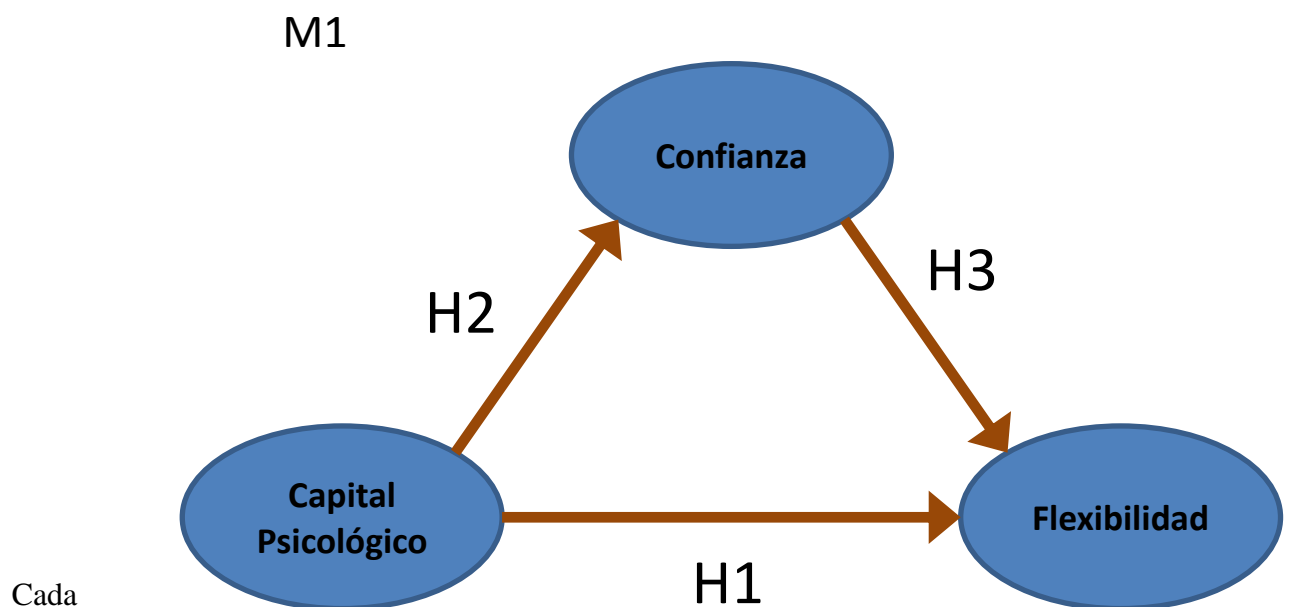
Para la recolección de las 200 encuestas efectivas, fueron aplicadas a estudiantes de últimos semestres y algunos profesionales que evaluaron desde su perspectiva 24 preguntas sobre capital psicológico, 12 preguntas de flexibilidad y 29 preguntas de confianza, con las cuales por medio de IBM SPSS Amos, un potente software de modelado de ecuaciones estructurales que permite probar hipótesis estadísticas entre variables y gracias a la construcción de modelos de actitud y comportamiento que reflejan con realismo relaciones complejas, se puede basar nuestra investigación.

### 5.1. Construcción del Modelo

El Capital Psicológico corresponde a las habilidades, capacidades y destrezas adquiridas por una persona a lo largo de su vida, son características personales que ocasionan beneficios a las empresas y diferentes organizaciones, la confianza es bipartidista debido a que las

capacidades y habilidades deben ser empleadas en pareja, no depende sólo de que uno sea capaz, es necesario confiar y desarrollar parejas de trabajo que apoyen las funciones o deberes a realizar en todos los niveles y aspectos de un ser humano, por último pero no menos importante, la flexibilidad corresponde a grupos de trabajo, por medio de los que se brinda satisfacción de las características y habilidades que aportan a desarrollar un fin común, sea un cumplimiento de un objetivo laboral o académico. Lo anterior muestra como se relaciona el modelo entre sí teniendo un componente personal, bipartidista y grupal, se puede observar en la Figura 9

Figura 9: Modelo 1



hipótesis corresponde a la relación existente entre dos variables, es decir:

H1: Es la relación existente entre el capital Psicológico y la flexibilidad

H2: Relación existente entre el Capital Psicológico y la Confianza.

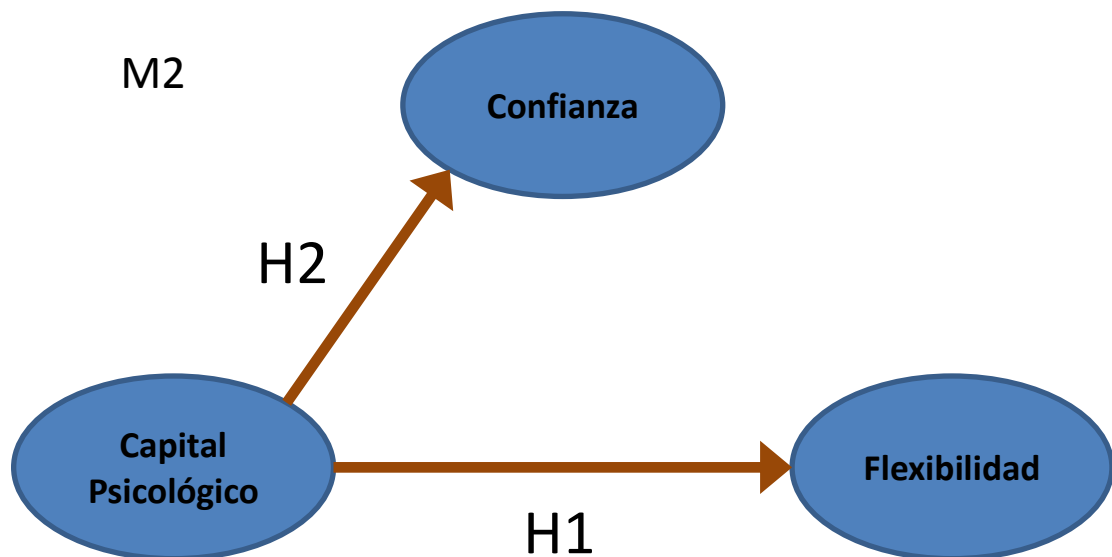
H3: Relación existente entre la Confianza y la Flexibilidad

Este modelo fue diseñado y aplicado para una institución de educación básica, por lo cual para el Caso específico correspondiente a Icesi, no aplica.

## 5.2. Selección del Modelo Base

Nuestra investigación se encamina entonces a un segundo modelo, el cual elimina la relación existente entre la confianza y la flexibilidad, mostrando la importancia del Capital Psicológico en estos dos aspectos como se puede evidenciar en la figura 10.

Figura 10: Modelo 2



Las Hipótesis correspondientes al segundo modelo son:

H1: El Capital Psicológico está relacionado con la flexibilidad.

H2: El Capital Psicológico está relacionado con la confianza.

En este modelo se encontraron características que se ajustaban más a nuestro objeto de estudio, principalmente estudiantes universitarios que están terminando y van a entrar a un mercado laboral competitivo en el que no solo importa el capital psicológico (individual) sino que es esencial la relación y forma de desempeñarte con alguien más o un grupo de personas, como sucederá en el trabajo.

Es de interés de la Universidad Icesi y en general de las empresas, debido a la fuerza que el capital psicológico toma cada día, se comporta de manera determinante y es esencial para el establecimiento de relaciones óptimas y de ambientes laborales propicios en los que todas las capacidades y conocimientos aprendidos puedan ser empleados y desarrollados en conjunto para beneficiar a una organización determinada.

### **5.3. Ajuste del modelo a las condiciones del estudio**

#### **Modelo Base**

La tabla que se mostrara a continuación, expone los resultados obtenidos luego de correr el modelo en el programa IBM SPSS AMOS, en este se muestra el grado de relación entre las variables observadas por medio de la encuesta que se realizó y que tan significativas son estas variables ante las variables latentes de nuestro modelo, así como hemos mencionado antes, TRUST, TMX y PSYCAP. Del mismo modo, el software realiza la estimación de manera macro para las respectivas hipótesis que hemos mencionado con anterioridad, de ese modo es que se presentará la siguiente tabla, en primer lugar H1: el grado de relación y significancia entre PSYCAP y TMX, en segundo lugar H2: el grado de relación y

significancia entre PSYCAP y TRUST, y por ultimo H3: el grado de relación y significancia entre TRUST y TMX.

Variables		ESTIMATE	P-VALUE
TRUST	PSYCAP	0.963	0.008
TMX	PSYCAP	0.014	0.677
TMX	TRUST	0.082	0.009

Tabla de resultados 1

Ahora en el siguiente cuadro analizaremos la confiabilidad del modelo estimado dado sus parámetros y sobre todo su bondad de ajuste para poder tomar una decisión y poder obtener las conclusiones necesarias para las hipótesis planteadas.

Bondad de Ajuste del Modelo				
	CMIN/DF	RMSEA	HOELTER	HOELTER
Resume fit			.05	.01
Default Model	2.283	0.058	175	179

Tabla de resultados 2

### Modelo Alternativo

Del mismo modo en que se presentaron los datos para nuestro modelo base, también se realizó el mismo tratamiento para el modelo alternativo y poder tomar decisiones con certeza

sobre las hipótesis planteadas. Pero para el siguiente análisis se va a tener en cuenta que la hipótesis número tres se omitió para poder hacer una inferencia sobre el comportamiento de nuestra muestra que está conformada por una población en su gran mayoría por estudiantes de pregrado. En este caso tuvimos en cuenta; en primer lugar H1: el grado de relación y significancia entre PSYCAP y TMX, en segundo lugar H2: el grado de relación y significancia entre PSYCAP y TRUST.

Variables		ESTIMATE	P-VALUE
TRUST	PSYCAP	0.974	0.004
TMX	PSYCAP	X	X
TMX	TRUST	0.027	0.871

Tabla de resultados 1

Bondad de Ajuste del Modelo				
Resume fit	CMIN/DF	RMSEA	HOELTER	HOELTER
			.05	.01
Default Model	2.298	0.059	174	178

Tabla de resultados 2

Para mayor profundidad en temas estadísticos, revisar (Anexos) donde se presentaran todas las estimaciones de los modelos que fueron expuestos en este trabajo. Cabe anotar que cada estimación fue elaborada por separado para poder verificar su efecto real y no presentara estimaciones sesgadas.

## VI. RESULTADOS

La interpretación de los resultados del modelo base es:

- La relación entre el coeficiente de capital psicológico (PSYCAP) y la confianza (TRUST) tiene un nivel de confianza del 99%. De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que el capital psicológico tiene una influencia en la confianza del grupo de trabajo frente a los que hacen parte del mismo equipo. Comprobamos entonces que H2 se cumple.
- La relación entre el coeficiente de confianza (TRUST) y la reciprocidad entre el grupo de trabajo (TMX) tiene un nivel de confianza del 99%. De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que la confianza que tiene una persona frente a su capacidad intelectual y frente a los demás, tiene una influencia en la reciprocidad y relaciones laborales en los grupos de trabajo. Comprobamos entonces que H3 se cumple.
- La relación que existe entre el coeficiente de capital psicológico (PSYCAP) y la reciprocidad entre el grupo de trabajo (TMX) no es significativo ni al 90%. De esa manera no podemos estadísticamente afirmar la relación existente entre ambos coeficientes. En este caso no podemos afirmar que la H1 se cumple.
- De acuerdo con los estadísticos CMIN/DF y RMSEA hay un buen ajuste, lo anterior dado que aceptamos las hipótesis nulas de los test donde indaga sobre la eficiencia del modelo, y HOELTER confirma que la muestra es lo suficientemente significativa para hacer inferencia.

La interpretación de los resultados del modelo alterno es:

- La relación entre el coeficiente de capital psicológico (PSYCAP) y la confianza (TRUST) tiene un nivel de confianza del 99%. De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que el capital psicológico tiene una influencia en la confianza del grupo de trabajo frente a los que hacen parte del mismo equipo. Comprobamos entonces que H2 se cumple.
- No se realizó inferencia para la hipótesis número tres, por tanto no podemos indagar de ella.
- La relación que existe entre el coeficiente de capital psicológico (PSYCAP) y la reciprocidad entre el grupo de trabajo (TMX) no es significativo ni al 90%. De esa manera no podemos estadísticamente afirmar la relación existente entre ambos coeficientes. En este caso no podemos afirmar que la H1 se cumple.
- De acuerdo con los estadísticos CMIN/DF y RMSEA hay un buen ajuste, lo anterior dado que aceptamos las hipótesis nulas de los test donde indaga sobre la eficiencia del modelo, y HOELTER confirma que la muestra es lo suficientemente significativa para hacer inferencia.

## **VII. CONCLUSIONES**

- El Capital Psicológico es determinante para la confianza y para la flexibilidad, es el aspecto más importante que se observa en los grupos de trabajo estudiantiles y laborales, nuestra muestra se ajustó perfectamente a las necesidades, pues estudiantes de últimos semestres y profesionales son aquellos que en las empresas tendrán que

demostrar desde las capacidades y habilidades propias, confiando e interactuando con un equipo de trabajo con el fin de objetivos trazados.

- Se puede apreciar como tiene mayor incidencia el Capital Psicológico en la confianza, es entonces como el confiar en otra persona para el logro de metas se convierte en aspectos inherentes a los que debe tener un buen profesional, el trabajo en equipo será indispensable siempre, por lo menos en empleos pertenecientes a las ciencias económicas y administrativas.
- Dado a los resultados encontrado y a las variaciones realizadas al modelo base, se replanteo un modelo como se ha venido hablando en el trabajo donde no tiene evidencia empírica dado que no existen estudios formales que prueben dichas hipótesis, pero la experiencia dentro del ambiente estudiantil y dado las deducciones de los profesores durante su vida de docencia, podemos llegar a afirmar que los grupos de trabajo en un ámbito estudiantil, el factor más importante para conformar un grupo es el capital psicológico, pero lo anterior no influye en como esos grupos de trabajo o estudio poseen una reciprocidad con cada uno de sus integrantes ante la hora de realizar proyectos. Así informalmente se puede concluir que en la mayoría de casos grupos de trabajo y estudio dentro de la universidad de totalidad de integrantes, solo uno o pocos realizan el trabajo de todos.
- Por ultimo podemos concluir que dada la población objetivo para el estudio de las variables capital psicológico, confianza y reciprocidad de los grupos de trabajo es que este puede arrojar resultados como lo demuestra la evidencia teórica antes expuesta en este trabajo, o todo lo contrario como se pudo demostrar en este caso donde

estudiantes de pregrado fueron los principales encuestados. De esa manera podemos concluir que los trabajos encontrados para validar nuestra teoría, fueron estudios realizados en un ámbito laboral y a nivel empresarial donde grupos de trabajo de trabajo deben de coexistir con un alto grado de interacción entre los compañeros para poder lograr objetivos.

- Para próximos estudios se recomienda poder determinar el rango de edad de las personas a encuestar, además se deben de tomar variables de control donde se tenga que especificar si trabaja dentro de una empresa o no, o que si en su vida diaria tiene a cargo más personas para realizar las tareas cotidianas.
- Entendida la flexibilidad, una variable macro donde se desprende nuestro modelo evaluado; como una característica fundamental de los maestros, que les permiten crear nuevas formas de planear y desarrollar diferentes metodologías activas y nuevas formas de evaluación pero sobre todo crear un ambiente propicio para el aprendizaje donde interactúan Maestro y Estudiante en un clima de respeto donde el estudiante puede expresarse, exponer sus ideas y haya capacidad de escucha por parte del Maestro quien atiende las diferencias, los distintos ritmos de aprendizaje con paciencia y tolerancia teniendo en cuenta los conocimientos y experiencias de cada uno de los estudiantes, es necesario implementar nuevas metodologías que obliguen a los estudiantes a ser más coercitivos frente a los grupos de trabajo para que sepan valorar y aceptar la importancia de la unión y cohesión de los grupos para poder lograr grandes metas, y que esto sea un puente para cuando el estudiante entre la vida laboral y reconozca el sentido de trabajo en grupo y como este se beneficia.

## VIII. REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

- Building trust in economic space, James T. Murphy, Progress in Human Geography, Aug2006, Vol. 30 Issue 4, p427-450. 24p, Graduate school of Geography, Clark University.
- Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality; Tsung-Hsien Kuo, Lian Ho; Social Behavior & Personality: An International Journal. 2010, Vol. 38 Issue 4, p531-552. 22p. 1
- Investigating the Roots of Civic Morality: Trust, Social Capital, and Institutional Performance; Natalia Letki; Political Behavior. Dec2006, Vol. 28 Issue 4, p305-325. 21p. 6 Charts.
- ASSESSING INDIVIDUAL PERFORMANCE ON INFORMATION TECHNOLOGY ADOPTION: A NEW COMPETING MODEL. Diah Hari Suryaningrum, University of Brawijaya. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7, Number 1 2012.

- The Effects of Spatial Mobility on the Performance of Firms, Joris Knobens, Economic Geography. Apr2008, Vol. 84 Issue 2, p157-183. 27p. 6 Charts.
- Trust in Coworkers and Trust in Organizations, Tan, Hwee Hoon, Lim, Augustine K. H., Journal of Psychology. Jan2009, Vol. 143 Issue 1, p45-66. 22p. 1 Diagram, 5 Charts.
- Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity, Madjar, Nora Ortiz-Walters, Rowena, Human Performance. Apr-Jun2009, Vol. 22 Issue 2, p128-142. 15p. 3 Charts.
- The implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs, Hishamuddin bin Md.Som, Roland Yeow Theng Nam, Sazali Abdul Wahab, Rashid Nordin and Azizul Hakim Mashkuri National Defence University of Malaysia, June 16, 2012.
- IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY Maryam Rafiq<sup>1</sup>, Zainab Naseer<sup>1</sup>, Dr. Bakhtiar Ali. INTERNATIONAL JOURNAL Of ACADEMIC RESEARCH Vol. 3. No. 4. July, 2011, I Part.

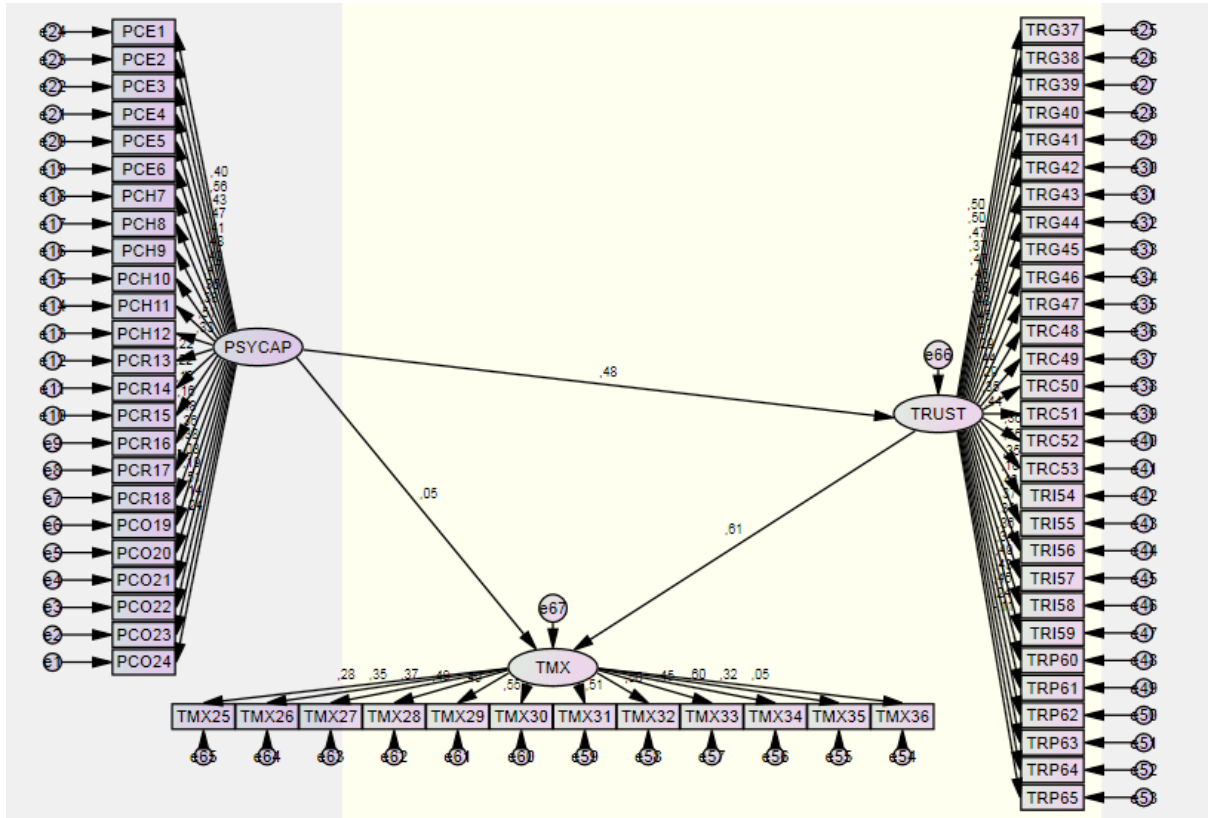
- Strategic performance measurement system design and organizational capabilities, Wee Shu Hui, Ibrahim Kamal Abdul Rahman, Rozainun Abdul Aziz, Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 4 Issue 1, 35-63, 2009.
- The importance of trust in manager-employee relationships, Katarzyna Krot y Dagmara Lewicka, Management Department, Bialystok (15-089) Poland, Management Faculty, AGH University of Science and Technology, International Journal of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, pp. 224-233 (2012).
- Quid Pro Quo Nature of Leadership Trust Formation – A Monadic Study from the Subordinate’s Perspective, S. Sathya Narayanan, Faculty of Business Management, Majan College, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 21; (2012).
- Trust in Management and Performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, Roger C. Mayer, The University of Akron, Mark B. Gavin, Oklahoma State University, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, 874-888; (2005)

- Trust: How to Build it, Earn it – and Reestablish it when it's Broken; A Newsletter from a Harvard Business School Publishing, Harvard Management Update, Vol. 5, No. 9; September (2000).
- Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCA Basketball, Simon Fraser University, Kurt T. Dirks, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 6, 1004-1012; (2000)
- Opening the Black Box: An Experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, Dong I. Jung y Bruce J. Avolio, Department of Management, College of Business Administration, San Diego State University, Journal of Organizational Behavior J. Organiz, Behav. 21, 949-964; (2000).
- Property Right and Organizational Characteristics of Producer – Owned Firms and Organizational Trust, Harvey S. James, Jr. And Michael E. Sykuta, Annals of Public and Cooperative Economics, 76:4; (2005).

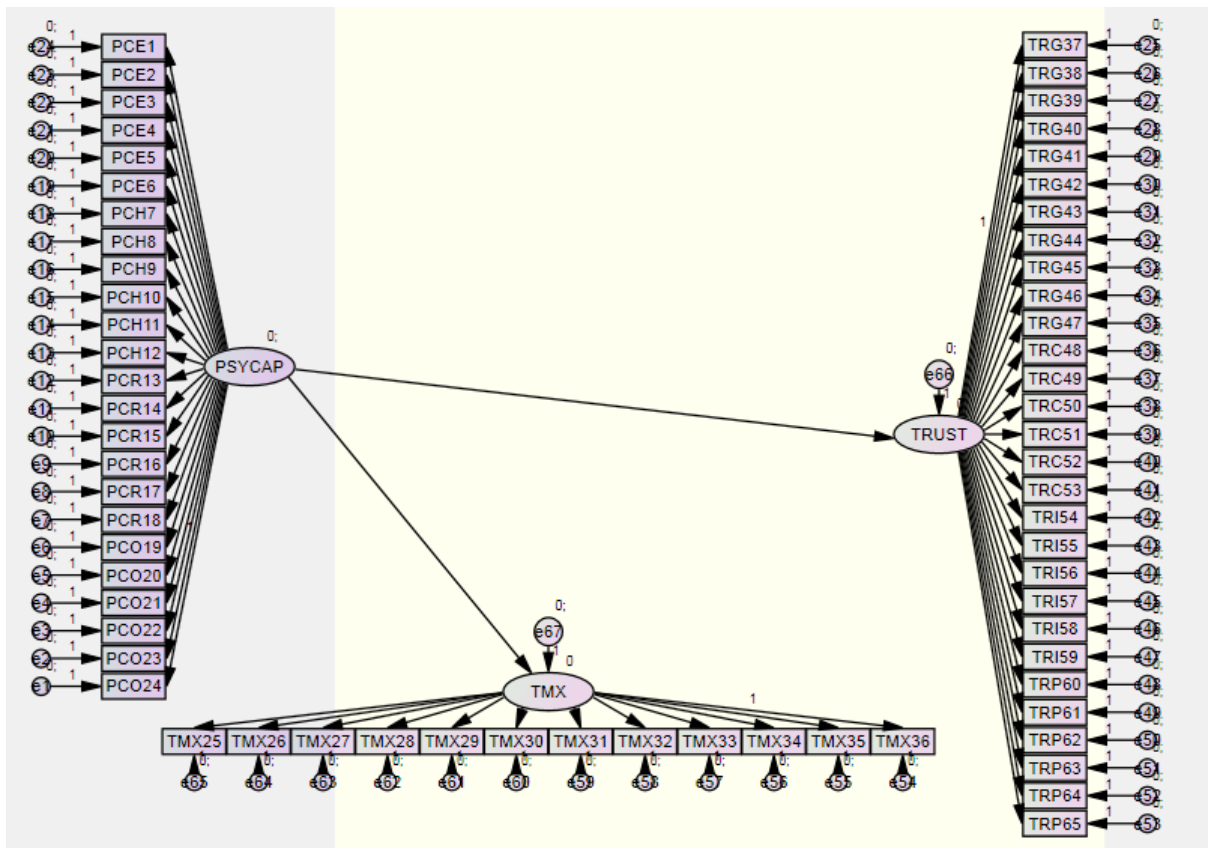
- Interpersonal Trust and Its Role in Organizations, Masoodul Hassan, Nilüfer Vatensever Toylan, Fatih Semerciöz & Ibrahim Akseñ, International Business Research; Vol. 5, No.8; (2012).
- The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion, Merce Mach, Simon Dolan and Shay Tzafrir, The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, 771-794; (2010).
- Trust Requirements in E-Business, A conceptual framework for understanding the needs and concerns of different stakeholders, Sara Jones, Marc Wilikens, Philip Morris and Marcelo Masera, Communications of the ACM, Vol. 43, No. 12; (2000).

## IX. ANEXOS

Anexo 1: Esquema en IBM SPSS AMOS del modelo Base.



Anexo 2: Esquema en IBM SPSS AMOS del modelo alterno.



Anexo 3: Resumen de los parámetros modelo base.

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	70	0	0	0	0	70
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	65	0	68	0	65	198
Total	135	0	68	0	65	268

Fuente propia

Anexo 4: Resumen de los parámetros modelo alterno.

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	70	0	0	0	0	70
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	64	0	68	0	65	197
Total	134	0	68	0	65	267

Fuente propia.

Anexo 5: estimación modelo base

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TRUST	<---	PSYCAP	0,963	0,365	2,64	0,008	
TMX	<---	PSYCAP	0,014	0,034	0,417	0,677	
TMX	<---	TRUST	0,082	0,131	0,622	0,534	

Fuente propia.

Anexo 6: estimación del modelo alterno.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TRUST	<---	PSYCAP	0,963	0,365	2,64	0,008	
TMX	<---	PSYCAP	0,014	0,034	0,417	0,677	
TMX	<---	TRUST	0,082	0,131	0,622	0,534	

Fuente propia.

Anexo 7: fracción de la encuesta realizada.

ENCUESTA SOBRE CONFIANZA MOD 1

VARIABLES DE CONTROL									CAPITAL PSICOLÓGICO																					
1	4	5	6	7	8	9	P.C.E						P.C.H				P.C.R				P.C.O									
ENCUESTADOR	EDAD	GÉNERO	F. Académica	Miembros	A. DEL EQUIPO	A. EN EL EQUIPO	PC.E1	PC.E2	PC.E3	PC.E4	PC.E5	PC.E6	PC.H7	PC.H8	PC.H9	PC.H10	PC.H11	PC.H12	PC.R13	PC.R14	PC.R15	PC.R16	PC.R17	PC.R18	PC.O19	PC.O20	PC.O21	PC.O22	PC.O23	PC.O24
Mauricio	24	1	5	6	0,5	0,5	6	6	6	6	6	6	7	6	7	5	6	6	2	6	6	6	6	6	6	2	7	7	4	6
Mauricio	23	2	5	12	3	2,5	6	6	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	5	4	6	6	6	2	5	6	2	6
Mauricio	20	2	5	3	4	4	6	5	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	3	7	6	5	6	7	6	2	6	7	2	6
Mauricio	22	2	5	16	1	1	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	3	6	4	6	6	5	5	5	6	6	3	6
Mauricio	21	2	5	13	4	2	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	2	6	5	6	6	7	6	1	6	6	2	6
Mauricio	21	2	5	6	3	3	6	5	5	5	5	6	6	7	6	7	7	7	5	5	7	3	5	6	5	5	4	6	2	4
Mauricio	21	1	5	5	1	1	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	8	5	4	6	5	5	6	5	6	6	8	6
Mauricio	21	1	5	5	2	2	7	7	6	7	6	7	5	6	6	7	7	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6
Mauricio	23	2	2	7	5	5	6	5	7	6	6	7	5	5	4	6	7	7	6	5	6	4	7	4	7	4	5	7	5	5
Mauricio	22	2	5	3	1	1	5	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	4	3	5	5	5	6	5	5	4	5	6	6	4
Mauricio	24	1	5	1	2	2	6	6	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	2	6	6	5	7	7	6	6	6	6	7	7
Mauricio	24	2	5	2	3	3	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	5	6	6	6	2	5	6	3	7
Mauricio	24	2	5	2	1	1	6	5	6	5	7	4	6	4	6	6	6	7	6	7	7	5	6	6	6	7	7	6	6	6
Mauricio	24	1	5	4	3	3	7	7	7	7	7	7	5	7	5	7	7	5	3	6	7	5	7	7	6	3	7	7	4	7
Mauricio	20	1	5	6	4	4	6	5	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	5	6	5	4	5	5	5	2	6	5	3	3

Anexo 8: CMIN modelo alternativo.

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	197	4626,853	2013	0	2,298
Saturated model	2210	0	0		
Independence model	65	6089,401	2145	0	2,839

Anexo 9: CMIN modelo base.

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	198	4592,636	2012	0	2,283
Saturated model	2210	0	0		
Independence model	65	6089,401	2145	0	2,839

Anexo 10: RMSEA modelo base.

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,058	0,056	0,06	0
Independence model	0,07	0,068	0,072	0

Anexo 11: RMSEA modelo alterno.

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,059	0,056	0,061	0
Independence model	0,07	0,068	0,072	0