

Desempeño: Confianza, Flexibilidad y Capital Psicológico

Yelleany Ospina Orejuela

Proyecto de Grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Director del Proyecto de Grado:

Guillermo Buenaventura Vera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre de 2013

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág |
|---|------------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. OBJETIVOS | 7 |
| 1.1. OBJETIVO GENERAL | 7 |
| 1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 7 |
| 2. REVISIÓN DE LITERATURA | 9 |
| 2.1. RESUMENES | 9 |
| 2.1.1. Estructura y arraigo relacional: Capital social y desempeño empresarial | |
| 2.1.2. Un análisis de los experimentos de precisión realizado sobre un modelo de múltiples facetas de la confianza. | |
| 2.1.3. Dinámica de los recursos humanos: aplicaciones globales de IBM | |
| 2.1.4. Efectos del cambio social y la confianza en el intercambio de conocimientos e innovación de servicio. | |
| 2.1.5. La exploración de los efectos de la confianza y el rendimiento interorganizacional e interpersonal. | |
| 2.1.6. Flexibilidad de recursos humanos y análisis de resultados de la empresa con un modelo causal d varios niveles. | |

2.1.7. Flexibilidad de los recursos humanos, la cultura organizacional y el desempeño en una investigación de las empresas multinacionales en Hong Kong.

2.1.8. Sistemas de recursos humanos para ayudar en las organizaciones: Una perspectiva relacional.

2.1.9. Formación inicial de confianza en las nuevas relaciones organizativas.

2.1.10. Niveles de organización de confianza en las sociedades individualistas frente a las colectivas.

2.1.11. Fabricación de confianza comunitaria y creación del capital social.

2.1.12. Las relaciones entre la personalidad, conocimiento, desempeño y medición de prueba de juicio de la situación individual de respuesta.

2.1.13. El capital social del departamento de recursos humanos, el papel del agente de cambio de recursos humanos, la efectividad de recursos humanos: Datos de las empresas de Corea del Sur.

2.2. CONSOLIDACION DEL PENSAMIENTO 54

3. METODOLOGÍA 55

3.1. DESARROLLO DEL MODELO 55

3.2. INSTRUMENTO 56

3.3. ANÁLISIS 57

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.4. DATOS | 58 |
| 4. APLICACIÓN Y RESULTADOS | 59 |
| 4.1. CONTRASTE DE HIPOTESIS | 59 |
| 4.2. MEDICIÓN | 60 |
| 5. CONCLUSIONES | 61 |
| BIBLIOGRAFIA | 62 |
| ANEXOS | 64 |

INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Grado desarrolla temas fundamentales que necesariamente deben manejar las organizaciones modernas y exitosas, las cuales se relacionan directamente con los conceptos de confianza y flexibilidad en la administración de su talento humano. La Confianza, con respecto al convencimiento que debe tener todo equipo de trabajo de que lo que hacen es realmente de calidad, productivo, eficiente y útil para los usuarios, clientes y proveedores, convirtiéndose en los mejores del mercado, siendo éste cada vez más complejo y competitivo. El concepto de flexibilidad del recurso humano, en el sentido de estar abiertos a los cambios y transformaciones e innovaciones que día a día exige la globalización mundial y la competitividad.

Este estudio se ha realizado en primera instancia con base en resúmenes de papers, es decir, artículos de revistas especializadas sobre el tema mencionado y los cuales permitirán la construcción de un modelo que garantice evidenciar que realmente dichos factores influyen en el crecimiento de una organización.

Dichos papers han sido seleccionados de la base de datos de la Universidad ICESI ubicada en el Municipio de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca. Su selección se realizó teniendo en cuenta que cada uno de ellos aportará al logro del objetivo propuesto con respecto al tema y gracias a la asesoría y

acompañamiento del docente Director del presente proyecto de grado quien una vez revisados, aprobó los que se debían desarrollar.

En segunda instancia, se diseñó una encuesta con base al modelo planteado, la cual se aplicó a personas que se encuentran en un entorno laboral circunscritos en los municipios de Santiago de Cali y Palmira en el Departamento del Valle del Cauca, los cuales diariamente interactúan con sus respectivos equipos de trabajo, logrando encajar de este modo en la presente investigación.

En este informe se presenta entonces los respectivos resúmenes de los papers los cuales aportan conceptos claros y concisos a cerca de los factores en mención además de brindar un conocimiento profundo sobre lo que varios autores han escrito a cerca de la importancia de la confianza y la flexibilidad en las organizaciones.

De igual manera se presentan las hipótesis que con base al modelo se plantean y se resaltan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta (Anexo).

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación que existe entre Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST) en el mundo de trabajo en equipo en las organizaciones.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Crear un modelo que permita interrelacionar la Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST) valorando sus efectos en el trabajo en equipo en integrantes de diversas organizaciones.
- b) Diseñar y aplicar la encuesta teniendo en cuenta los elementos que reflejan la adaptabilidad, anticipación, polivalencia, benevolencia en la Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST).
- c) Analizar e interpretar la información recolectada a través de la encuesta valorando los impactos que favorecen o dificultan el trabajo en equipo desarrollado por los integrantes de las organizaciones.

- d) Contrastar el modelo aplicado con las hipótesis planteadas obteniendo las conclusiones de acuerdo a los resultados finales de las encuestas.
- e) Aportar una herramienta útil a las organizaciones que mida la relación entre Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST) y el trabajo en equipo desarrollado al interior de las mismas.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1. RESUMENES

2.1.1. “Structural vs Relational Embeddedness Social Capital and Managerial Performance”- “Estructura y arraigo relacional: Capital social y desempeño empresarial”

Autor: Peter Moran

Año: 2005

Revista: Strategic Managment Journal

Resumen

Debido a que el estudio del capital social, se está convirtiendo en una preocupación importante en los negocios actuales, esta investigación contribuye a la comprensión más profunda de cómo el capital social influye en los intercambios de recursos productivos.

En cuanto a la relación que existe entre el arraigo y el capital social, se presenta una regularidad simple pero fundamental en el intercambio económico que se observa con frecuencia, pero a menudo es ignorada: "la mayoría comportamiento está estrechamente integrado en redes de relaciones interpersonales" (Granovetter, 1985: 504).

Sin embargo, el autor se centra en el plano del capital social con el fin de explicar y demostrar el valor de este a nivel individual.

De este modo, el objetivo del presente estudio es medir dos características básicas del trabajo directivo: el rendimiento orientado a la ejecución y el desempeño orientado a la innovación. Qué tan bien los administradores realizan estas tareas, es fundamental para los objetivos estratégicos de la empresa en este estudio.

Para el desarrollo de este estudio se tomó una muestra de 100 empresas que se encuentran dentro de la industria farmacéutica y se encuestaron a personas que están a cargo de las ventas de los productos.

Con el fin de cumplir con el objetivo del estudio, se plantean cinco hipótesis, siendo “la innovación de rendimiento de ventas y de gestión” la variable dependiente.

HIPÓTESIS 1: La ejecución de gestión orientada a la innovación aumenta con el número de relaciones directas de la red del gestor.

HIPÓTESIS 2: La ejecución de gestión orientada a la innovación disminuye con la proporción de los vínculos indirectos de la red del gestor.

HIPÓTESIS 3: El desempeño de la gestión orientada a la innovación es mayor para los administradores cuyas redes están cerradas que para los gerentes cuyas redes no están cerradas.

HIPÓTESIS 4: La ejecución de la gestión orientada a la innovación se ve reforzada por la proximidad a los contactos.

HIPÓTESIS 5: La ejecución de la gestión orientada a la innovación se ve reforzada por la confianza relacional del gerente en sus contactos.

De la encuesta se pueden contraer los siguientes resultados generales:

Con el uso de una estadística descriptiva y correlaciones bivariadas de todas las variables, el encuestado promedio tenía 41 años de edad, había pasado 5 años en su trabajo y había puesto la educación formal de la escuela secundaria. Del 100% de los encuestados, el 23% eran mujeres.

Con este estudio se evidencia la indicación de que los dos elementos de capital social influyen en el desempeño gerencial, aunque de maneras distintas: el arraigo estructural juega un papel más importante en la ejecución de tareas orientadas al rendimiento de las ventas (de gestión), mientras que el arraigo relacional juega un papel más importante en la explicación de las tareas nuevas, orientadas a la innovación (rendimiento empresarial en innovación de productos y procesos).

Esta investigación consideró que los intercambios de recursos dentro de las empresas son clave para la creación de valor de los comportamientos y contribuye a la comprensión más profunda de cómo el capital social influye en los intercambios de recursos productivos.

Este estudio contribuyó a la comprensión de capital social a nivel individual de diversas maneras. Se añadió claridad a la conceptualización de capital social

mediante el desarrollo de la distinción entre arraigo estructural, cultural y relacional (Granovetter, 1992).

2.1.2. “An analysis of accuracy experiments carried out over of a multi-faceted model of trust”- “Un análisis de los experimentos de precisión realizado sobre un modelo de múltiples facetas de la confianza”

Autores: Karl Quinn - David Lewis - Declan O’Sullivan - Vincent P. Wade

Año: 2009

Revista: Springer

Resumen

Un solo enfoque multifacético al modelo de la confianza, puede adaptarse a algunos individuos. Sin embargo se cree que un enfoque tan sencillo no puede capturar la gama amplia y variada de puntos de vista subjetivos de confianza encontrados en una población grande y amplia. En respuesta a esto, se ha diseñado y desarrollado una rica semántica del modelo de confianza, humano-céntrico que puede manejar diferentes significados de confianza. Este modelo de múltiples facetas de la confianza puede ser personalizado en una base por usuario.

Debido a que la confianza es un factor importante en la sociedad humana y cada vez más en entornos de Internet, el presente artículo tiene como objetivo principal evaluar experimentalmente lo que se ha llevado a cabo para desarrollar la precisión de las recomendaciones basadas en el modelo personalizado de las múltiples facetas de la confianza para entornos en internet.

Hasta la fecha, la confianza en entornos de Internet se ha definido usando un sin número de conceptos para formar un modelo de una sola faceta con el fin de apoyar la toma de decisiones basada en la confianza. Por lo tanto, en esta investigación se afirma que la utilización de un único concepto de confianza en un solo enfoque multifacético es un modelo inadecuado para su uso en entornos de Internet, ya que se prestan los servicios de gestión dentro de una población grande. Lo que se necesita es un modelo de múltiples facetas que haga uso de varios conceptos de confianza con el fin de capturar la variedad de los mismos y las relaciones entre estos.

El modelo de confianza propuesto en esta investigación utiliza el modelo meta para capturar la naturaleza entrelazada al alcance de los individuos a través de una población grande y amplia. Pueden existir relaciones entre los conceptos de confianza que se encuentran en la ontología superior. Estas relaciones pueden variar de persona a persona, o de dominio a dominio, y se rigen por el modelo meta.

El modelo meta proporciona tres tipos de relaciones que se utilizan para capturar todas las relaciones posibles entre los conceptos de confianza: abstracta y concreta, abstracta y abstracto, concreta y concreta.

Figura 1. Modelo meta



Fuente: Quinn, Lewis, O'Sullivan, Wade, 2009

La utilidad de los conceptos de confianza y la necesidad de un modelo de múltiples facetas fue evaluado a través de un experimento. La evaluación experimental encontró que los conceptos de confianza fueron: (i) considera útil por las personas, (ii) capturaron las relaciones entre los conceptos de forma apropiada, y (iii) confirmó la necesidad de una personalización del modelo de confianza en una base por usuario.

La primera hipótesis de este experimento fue que la precisión de las recomendaciones calculadas a través del modelo de múltiples facetas de la confianza cambiaría, debido al riesgo asociado a estos escenarios variados. La segunda hipótesis indica que las recomendaciones de menor riesgo tendrían mayor precisión que las recomendaciones con mayor riesgo asociado con ellos.

Es importante tener en cuenta que la segunda parte de la hipótesis se basa que a las personas les resulta más fácil hacer decisiones en los niveles más bajos de

riesgo, ya que se conoce que cuando están implicados en los niveles más altos de riesgo, las decisiones no son tan obvias.

La figura 2 presenta los datos recibidos de los 282 sujetos que participaron en la encuesta original del experimento, y que proporcionó un cuestionario debidamente diligenciado. Los datos de la figura 2 han sido clasificados de acuerdo con los cuatro posibles niveles de confianza que un sujeto pueda requerir para cualquier acción.

Figura 2. Datos obtenidos con la encuesta

| Required Trust | Calculated Trust Value | Number of Recommendations | Correct (Allowed) | Correct (Not Allowed) | Incorrect (Allowed) | Incorrect (Not Allowed) | Percentage Correct |
|-------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| Overall Very High | Very High | 323 | 216 | 0 | 0 | 107 | 66.9% |
| | High | 819 | 0 | 444 | 375 | 0 | 54.2% |
| | Low | 517 | 0 | 449 | 68 | 0 | 86.9% |
| | Very Low | 201 | 0 | 189 | 12 | 0 | 94% |
| Overall High | Very High | 177 | 160 | 0 | 0 | 17 | 90.4% |
| | High | 535 | 416 | 0 | 0 | 119 | 77.7% |
| | Low | 313 | 0 | 188 | 125 | 0 | 60% |
| | Very Low | 99 | 0 | 84 | 15 | 0 | 84.8% |
| Overall Low | Very High | 86 | 84 | 0 | 0 | 2 | 97.7% |
| | High | 269 | 238 | 0 | 0 | 31 | 88.5% |
| | Low | 174 | 128 | 0 | 0 | 46 | 73.6% |
| | Very Low | 55 | 0 | 31 | 24 | 0 | 56.4% |
| Overall Very Low | Very High | 150 | 149 | 0 | 0 | 1 | 99.3% |
| | High | 425 | 411 | 0 | 0 | 14 | 96.7% |
| | Low | 272 | 263 | 0 | 0 | 19 | 93% |
| | Very Low | 97 | 89 | 0 | 0 | 8 | 91.8% |
| Totals | Very High | 736 | 609 | 0 | 0 | 127 | |
| | High | 2048 | 1065 | 444 | 375 | 164 | |
| | Low | 1276 | 381 | 637 | 193 | 65 | |
| | Very Low | 452 | 89 | 304 | 51 | 8 | |
| Percentage Total | | | 47.62% | 30.70% | 13.72% | 8.07% | |
| Percentage | | | | | | | |
| Percentage | | | 78.21% | | 21.79% | | |

Fuente: Quinn, Lewis, O'Sullivan, Wade, 2009

2.1.3. “Dynamic HR: Global applications from IBM” - “Dinámica de los Recursos Humanos: Aplicaciones globales de IBM”

Autor: Shad S. Morris y Robert Calamai

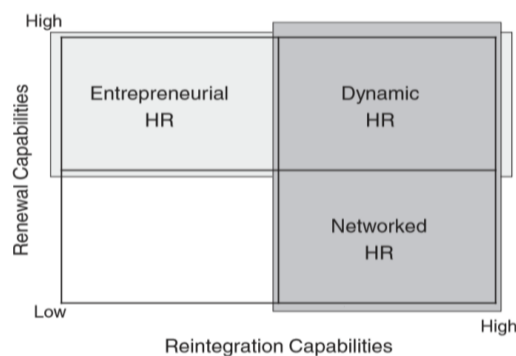
Año: 2009

Revista: Wiley InterScience

Resumen

Con esta investigación se pretende entender cada vez más la importancia de la gestión eficaz de una fuerza de trabajo global en función de los recursos humanos (HR), ya que cada vez que los grupos de derechos humanos se centran en gran medida en mejorar las prácticas, pierden de vista las exigencias que están cambiando constantemente en el entorno global. Por lo anterior, se propone un nuevo marco de RH dinámico, que permita a los gerentes renovar constantemente y reintegrar sus prácticas en toda la organización, de manera que se centre en el espíritu empresarial flexible y coordinado entre los mismos directivos del área de RH.

Figura 3: Matriz de la dinámica de los recursos humanos



Fuente: Morris, Calamai (2009)

En este estudio se toma como ejemplo la empresa IBM, que se conoce tradicionalmente como el mayor proveedor del mundo de la innovación tecnológica. Tienen sede en Armonk, Nueva York, y se centra en la satisfacción de los clientes globales en constante cambio, con la intención de ofrecer a sus clientes productos y servicios únicos donde y cuando lo necesiten.

Parte del éxito de IBM como una empresa integrada a nivel global, puede ser atribuido a los esfuerzos innovadores de las personas, así como su sentido de pertenencia por parte de la comunidad en los problemas y éxitos, ya que esto requiere de mucha coordinación y flexibilidad transfronteriza. Pero IBM no siempre ha sido tan coordinado o flexible como lo es hoy. De hecho, algunos dicen que en el pasado era más controlada que coordinada y más firme que flexible.

En respuesta a las demandas de los clientes IBM siempre ha sido rápido, pero no siempre ha sido flexible. La nueva estrategia de recursos humanos ha empujado a pensar diferente acerca de cómo se direccionan los integrantes de RH a ser empresarios y a tener en cuenta que ser emprendedor en HR significa analizar las tendencias de la industria para los cambios regulatorios o estándar.

En IBM se hace uso de la red de Recursos Humanos, que permite responder a un entorno eficiente, donde los gerentes de recursos humanos no sólo deben renovar las prácticas de existentes, sino también ser capaz de integrar nuevas prácticas de los demás o reintegrar a las viejas prácticas una vez que han sido cambiados. Esto requiere capacidades globales de redes. Un practicante de red de HR no es

necesariamente alguien que interactúa con muchos otros recursos humanos ni tiene que estar bien contactado con las demás empresas.

Una red de trabajo de recursos humanos funciona con colaboradores abiertos y proactivos en el trabajo a través de fronteras para aplicar las prácticas y las ideas de la información latente en la empresa y en la mente de las personas. En esencia, no es sólo el uso de la información, sino que la reutilización de la información, lo que permite que el trabajador de HR pueda aprovechar las prácticas existentes dentro de la empresa.

A manera de conclusión, es importante resaltar que se debe tener en cuenta que las empresas tienen que pasar de un enfoque de viejas y usadas prácticas a un enfoque de prácticas mejores. Esto significa que deben desarrollar técnicas que les permitan renovar y reintegrarse a las prácticas de recursos humanos en todo el mundo más eficiente y eficaz para la consecución de ventajas competitivas.

2.1.4. “Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation”- “Efectos del cambio social y la confianza en el intercambio de conocimientos e innovación de servicio”.

Autor: Meng-Lei Monica, Tsung-Lin Ou, Haw-Jeng Chiou y Lee-Cheng

Lin

Año: 2012

Revista: Social behavior and personality.

Resumen

La industria de servicios en Taiwan está experimentando los efectos de una situación cada vez más incierto y una fuerte competencia provocada por la globalización acelerada y, para mantener la ventaja competitiva, los equipos de servicio deben elevar sus niveles de servicio y la innovación de productos.

En este caso se realizó el estudio con 466 empleados, se investigó la relación entre el intercambio de conocimientos (KS), la innovación de servicios, la calidad de intercambio entre líder y miembro (LMX), la calidad del intercambio entre los miembros del equipo (TMX), y la confianza en los hoteles internacionales de turismo de Taiwan.

Los resultados empíricos demostraron que la calidad de intercambio entre líder y miembro y la calidad de intercambio entre los miembros del equipo, mediaron la

relación entre el intercambio de conocimiento y la innovación de servicios, y que la confianza modera la relación entre el intercambio de conocimiento y tanto la calidad LMX y calidad TMX.

Estos hallazgos pueden ser aplicados para mejorar la comunicación entre los empleados, mejorar el intercambio de conocimientos, y promover la innovación de servicios.

Lee (2001) define el intercambio de conocimientos (KS) como "las actividades relacionadas con la transferencia o difusión de los conocimientos de una persona, grupo u organización a otra" (p. 323).

Por otro lado, Argote, Ingram, Levine y Moreland (2000) hicieron hincapié en que la capacidad de compartir conocimiento entre los miembros contribuye de manera significativa a la mejora del desempeño de la organización.

En base a la revisión de la literatura anterior, se forman las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El intercambio de conocimientos será una relación positiva con el desempeño innovador del equipo de servicio.

Hipótesis 2: La calidad de intercambio entre líder y miembro estará positivamente relacionada con los resultados de innovación de servicio del equipo.

Hipótesis 3: La calidad del equipo de intercambio entre los miembros estará positivamente relacionada con los resultados de innovación de servicio del equipo.

Hipótesis 4: El intercambio de conocimientos estará positivamente relacionado con la calidad de intercambio entre líder y miembro.

Hipótesis 5: El intercambio de conocimientos estará positivamente relacionado con la calidad de intercambio entre los miembros del equipo.

Hipótesis 6: La calidad de intercambio entre líder y miembro mediará la relación entre el intercambio de conocimientos y resultados de la innovación de servicio del equipo.

Hipótesis 7: La calidad del equipo de intercambio entre los miembros mediará la relación entre el intercambio de conocimientos y resultados de la innovación de servicio del equipo.

Hipótesis 8: La confianza tendrá un efecto moderador en la relación entre la calidad del intercambio entre líder y miembro y el intercambio de conocimientos.

Hipótesis 9: La confianza tendrá un efecto moderador en la relación entre la calidad del intercambio de los miembros del equipo y el intercambio de conocimientos.

2.1.5. **“Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”**

“La exploración de los efectos de la confianza y el rendimiento interorganizacional e interpersonal”

Autor: Akbar Zaheer, Bill McEvily y Vincenzo Perrone

Año: 1998

Revista: Organization Science

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es explicar cómo funciona la confianza a nivel individual y organizacional y particularmente como estos mecanismos afectan el rendimiento en la organización.

Se investiga el papel de la confianza entre empresas en tres niveles de análisis, primero los efectos en los costos, luego los conflictos que estos conllevan y por último, el rendimiento que se presenta en los procesos de la organización.

Es de vital importancia resaltar un apartado de *The Academy of Management Journal (1995)* sobre el tema de las relaciones entre empresas, el cual señala que el papel de la confianza en las relaciones de cooperación es fundamental dado que “el estudio de la misma y su impacto en dichas relaciones puede ser un elemento fructífero en investigaciones más detalladas y profundas”. (Smith et al. 1995, p. 15).

Por otro lado, la literatura organizacional y la estrategia (Gulati 1995) afirman que la confianza en el proceso de intercambio en las organizaciones es beneficiosa para las mismas y puede ser una fuente de ventaja competitiva. (Barney y Hansen 1995).

Para cumplir el objetivo anteriormente mencionado, en esta investigación, los autores se formulan seis hipótesis las cuales vinculan la confianza con los resultados, sin embargo varios de estos fueron inesperados e indicaron que la confianza interpersonal e interorganizacional son conceptos relacionados pero distintos, y desempeñan diferentes roles afectando de esta manera el rendimiento en el proceso de intercambio.

Estas hipótesis se mencionan a continuación:

HIPÓTESIS 1. Existe una relación positiva entre el grado de confianza interpersonal y la confianza interorganizacional.

HIPÓTESIS 2. Hay una relación negativa entre la confianza entre organizaciones y los costos de negociación entre los socios del intercambio.

HIPÓTESIS 3. Hay una relación negativa entre la confianza interorganizacional y el nivel de conflicto en la relación de intercambio.

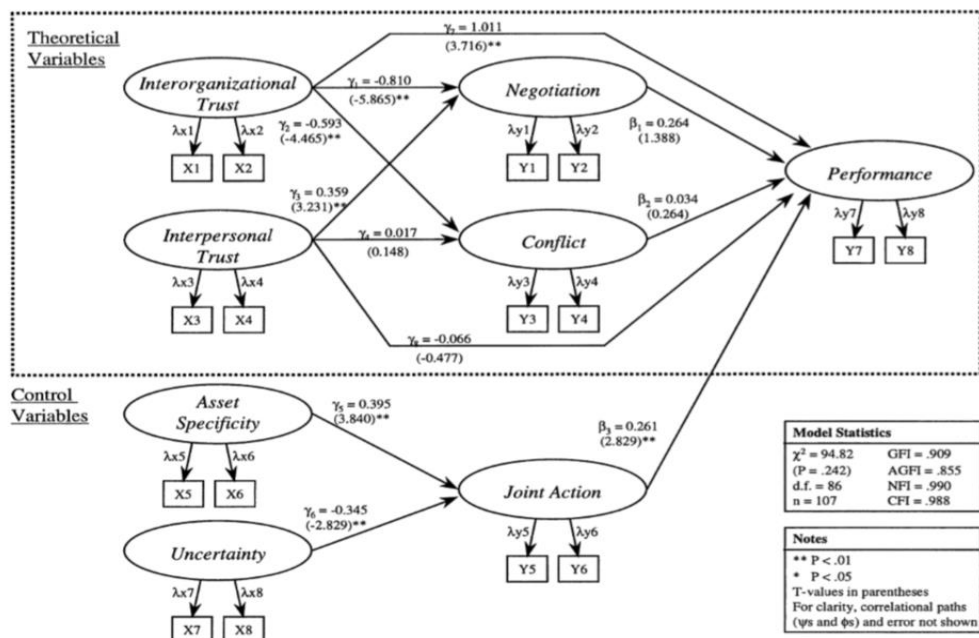
HIPÓTESIS 4. Hay una relación negativa entre la confianza interpersonal y el nivel de conflicto en la relación de intercambio.

HIPÓTESIS 5. Hay una relación negativa entre los costes de negociación del proveedor y los socios para el intercambio

HIPÓTESIS 6. Hay una relación negativa entre el desempeño del proveedor y el nivel de conflicto en la relación de intercambio.

Dichas hipótesis fueron probadas con una muestra de 107 relaciones interorganizacionales e interpersonales, compradores, proveedores mediante un modelo de ecuaciones estructurales, concluyendo que los resultados apoyan ampliamente la tesis de que la confianza en el intercambio relacional influye en los procesos de negociación y en el rendimiento de los individuos. (figura 4).

Figura 4: Modelo estructural del intercambio relacional



Fuente: Zaheer, McEvily, Perrone (1998)

2.1.6. “HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model”- “Flexibilidad de recursos humanos y análisis de resultados de la empresa con un modelo causal de varios niveles”.

Autor: Sumita Ketkar y P.K. Sett

Año: 2009

Revista: The International Journal of Human Resource Management

Resumen

En un entorno empresarial dinámico, el desempeño de la empresa depende de forma conjunta de la flexibilidad inherente de los recursos que dispone y de la capacidad de la empresa para aplicar esos recursos a los cursos de acciones alternativas.

El concepto de flexibilidad denota una capacidad dinámica de una empresa para responder a los cambios del entorno competitivo y de este modo, desarrollar y/o mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

En la presente investigación, las dimensiones se han subdividido de la siguiente manera: la flexibilidad de los recursos y la flexibilidad de coordinación. Esta

conceptualización plantea la flexibilidad de recursos humanos como una forma de flexibilidad estratégica que ayuda a una empresa a conservar y desarrollar su ventaja competitiva.

El propósito de este estudio es profundizar en la construcción de la flexibilidad de recursos humanos y su relación con las dos dimensiones financieras y no financieras de desempeño a nivel de empresa, a través de empresas de diferentes industrias.

Se realizó un estudio utilizando cuestionarios entre octubre de 2006 y junio de 2007. El objetivo de la investigación fue probar la hipótesis de una muestra representativa de empresas de la industria india que abarca tanto los sectores manufactureros como de servicios. Alrededor de 1.100 empresas repartidas por toda la India fueron incluidas inicialmente con base en la clasificación de la industria utilizada por el Centro para el Monitoreo de la Economía india (CMIE), que abarcó una amplia gama de la industria de los subsectores incluidos la fabricación y el servicio. Sólo las empresas con al menos 100 empleados laborando tiempo completo fueron incluidas en la muestra, debido a que las empresas más pequeñas no tendrán sistemas de recursos humanos suficientemente formalizados, lo que es el foco de este estudio.

Para desarrollar lo anterior, se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La construcción de la flexibilidad de recursos humanos tiene prácticas inductoras de como una dimensión distinta, además de la flexibilidad con habilidad, flexibilidad de comportamiento y prácticas de recursos humanos flexibles.

Hipótesis 2: El funcionario de habilidad flexible mide la relación entre HR flexibilidad de la práctica y la flexibilidad conductual.

Hipótesis 3: El funcionario de habilidad flexible mide la relación entre las prácticas de recursos humanos inductores de la flexibilidad y la flexibilidad conductual.

Hipótesis 4: El funcionario de comportamiento flexible mide la relación entre HR flexibilidad de la práctica y el desempeño del empleado.

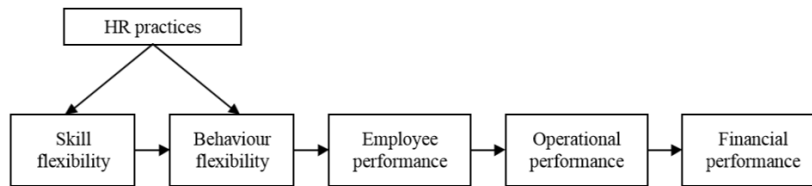
Hipótesis 5: El funcionario mide la flexibilidad de comportamiento de la relación entre las prácticas de recursos humanos inductores de flexibilidad y rendimiento de los empleados.

Hipótesis 6: El funcionario mide la flexibilidad de comportamiento de la relación entre la flexibilidad y la habilidad de desempeño de los empleados.

Hipótesis 7: Medir el desempeño de los empleados por medio de la relación entre la flexibilidad de recursos humanos y el rendimiento operativo.

Hipótesis 8: Medir el comportamiento operacional por medio de la relación entre el rendimiento de los empleados y los resultados financieros.

Figura 5: Flexibilidad de recursos humanos y resultados empresariales



Fuente: Ketkar, Sett (2009)

Se realiza una escala de medición del desempeño de la empresa por medio de 25 ítems, los cuales se presentan a continuación:

Figura 6, 7, y 8: Escala de medición del desempeño

Appendix I

HR flexibility scale items

Likert-type 7-point scale used (7 = strongly agree, 6 = agree, 5 = somewhat agree, 4 = undecided, 3 = somewhat disagree, 2 = disagree, 1 = strongly disagree) with the following items:

1. Skill flexibility

- 1 Our employees are capable of performing a broad range of jobs available in our firm
- 2 Our firm can shift employees to different jobs when needed
- 3 Team based working help us to manage fluctuations in demand, or varying demands for different skills
- 4 Our employees can become productive in their new jobs quickly
- 5 We have enough diversity of skills among our employees to meet changing market demands
- 6 We can meet varying demands of skills by retraining our existing employees
- 7 Our employees pick up new skills quickly
- 8 Our employees can put new skills to use quickly
- 9 Most of our employees have enough learning abilities to be able to upgrade their skills or learn new skills

2. Behavioural flexibility

- 10 The flexibility of our employees' work habits helps us to change according to market demands
- 11 People in our firm change their work habits in response to changes in the competitive environment
- 12 Our employees respond to changing situations fast
- 13 People in my firm readily change their work habits as demanded by changes in the working environment
- 14 Most of our employees are flexible enough to adjust to dynamic work requirements
- 15 Our employees adjust to changing work requirements within a short period.
- 16 Our employees' response to changing nature of their jobs helps us remain competitive in the market
- 17 People in our firm show flexibility in their behaviour in order to meet customer requirements
- 18 Our firm allows employees to use their discretion to handle an unforeseen situation effectively
- 19 In our firm, bona fide mistakes are tolerated and treated as learning opportunities
- 20 Our firm encourages diversity in viewpoints while dealing with challenging issues
- 21 Our firm allows considerable latitude to employees in deciding how to accomplish their tasks
- 22 Our company culture encourages employees to experiment and do things differently in order to produce better results
- 23 Our employees are not overly constrained by the Standard Operating Procedures or Job Descriptions
- 24 In our firm, style of working may vary across different groups, but our shared vision and company culture helps us to meet our common goals
- 25 Our employees do not resent even if they are required to meet divergent goals set by the company

3. Flexibility of HR system

- 26 Flexibility of our HR practices helps us to adjust to changing demands of the environment
- 27 Our firm modifies its HR system to keep pace with the changing competitive environment
- 28 Our HR practice parameters are designed so that they quickly adjust to changes in business conditions
- 29 We make frequent changes in our HR practices to align the HR system with changing work requirements.
- 30 Changes in our HR practices enable us to remain competitive in the market
- 31 Our HR practices adjust meaningfully to changed business scenarios
- 32 Our HR practices, as a whole, are flexible

4. Flexibility inducing HR system

- 33 We recruit people based on their learning abilities rather than pure technical skills
- 34 We use selection methods that help us to detect employee flexibility and adaptability
- 35 We provide adequate facilities to our employees for skill upgrading and learning new skills
- 36 Our training modules give adequate emphasis on improving learning skills of our employees
- 37 Our performance appraisal system closely tracks employee skill development keeping in view our future needs
- 38 We use multiple channels of communication to create employee awareness about the importance of continuous skill development
- 39 We train people in multiple skills keeping in view our possible future needs
- 40 Our firm offers monetary incentives for skill upgrading or acquiring new skills
- 41 Our salary structure has a skill based pay component
- 42 Our promotion policy gives preference to employees with a superior skill set
- 43 Team based working helps our employees to pick up a wider range of skills
- 44 We regularly involve our employees in decision making on job related matters
- 45 We have a vibrant employee suggestion scheme and we get a significant number of useful suggestions
- 46 Our company policy requires managers/team leaders to hold regular meetings with our employees to discuss the problems faced or consider suggestions for improvement
- 47 We use multiple channels of communication with our employees to make them aware of our company performance, future directions, and how they could contribute
- 48 We set clear performance goals and our Performance Appraisal system gives timely feedback to our employees
- 49 Our firm has a good performance linked reward scheme
- 50 Good performance is always recognised and rewarded in our firm
- 51 Our Performance Appraisal system is flexible enough to accommodate adjustments to performance parameters as may be required due to changing business priorities
- 52 We have a formal employee counselling system that helps employees to continuously improve their performance
- 53 Extent of job rotation in our firm

Note: Respondents were asked to answer the questions keeping in view only the core group(s) of employees that was central to the business of the firm.

Appendix II

Firm performance scale items

A. Financial performance (compared to industry average over the last 3 years)

Likert-type 5-point scale used (5 = excellent, 4 = above industry average, 3 = industry average, 2 = below industry average, 1 = poor) with the following items:

- 1 Growth of sales revenue
- 2 Profitability (profit/sales)
- 3 Operating cost efficiency (total cost/sales)
- 4 Growth of market share
- 5 Overall firm performance

B. Operational performance (compared to the situation 5 years back)

Likert-type 5-point scale used (5 = very much improved, 4 = improved, 3 = slightly improved, 2 = no change, 1 = become worse) with the following items:

- 1 Customer satisfaction level
- 2 Product/service quality
- 3 Efficiency of operations
- 4 Employee productivity
- 5 Ability to meet customer needs in terms of quality, cost and delivery schedule
- 6 Rate of new product/service development
- 7 Successful launch of new product/service
- 8 Time to develop a new product/service
- 9 Ability to retain existing customers
- 10 Ability to attract new customers

C. Firm-level employee performance (compared to the situation 5 years back)

Likert-type 5-point scale used (5 = very much improved, 4 = improved, 3 = slightly improved, 2 = no change, 1 = become worse) with the following items:

- 1 Customer orientation
- 2 Quality consciousness
- 3 Cost/efficiency consciousness
- 4 Team orientation
- 5 Organisational commitment
- 6 Willingness to change
- 7 Willingness to learn
- 8 Problem-solving skill
- 9 Ability to handle multiple types of tasks
- 10 Output per employee

Fuente: Ketkar, Sett (2009)

2.1.7. “Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong”- “Flexibilidad de los recursos humanos, la cultura organizacional y el desempeño en una investigación de las empresas multinacionales en Hong Kong”.

Autor: Hang-Yue Ngoa y Raymond Loib

Año: 2008

Revista: The International Journal of Human Resource Management

Resumen

La noción de flexibilidad ha atraído la atención de una gran cantidad de investigadores en la última década. Sánchez (1995) la define como la capacidad de una empresa para responder a las diversas demandas de su entorno competitivo y dinámico.

Dicho lo anterior, cabe mencionar que la flexibilidad de los recursos humanos (HR) es uno de los aspectos importantes de la flexibilidad de la organización, y se centra en la adaptación de los atributos de los empleados (tales como conocimientos, habilidades y conductas) a las cambiantes condiciones del ambiente.

Este artículo explora las relaciones entre la flexibilidad de los recursos humanos, la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Por lo que se desarrolla un modelo conceptual que une las construcciones anteriormente mencionadas.

La cultura organizacional refleja la visión de la empresa. A menudo comienza con un fundador o un líder que articula ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocio. Se puede pensar que, entre los distintos tipos de cultura organizacional, la cultura de adaptación es más relevante para la flexibilidad en recursos humanos. Esto se debe a que comparten las ideas subyacentes similares y el enfoque estratégico (es decir, la capacidad de respuesta y adaptación al entorno externo). Un ajuste interno se puede lograr mediante la promoción de la flexibilidad de recursos humanos y la cultura adaptabilidad al mismo tiempo.

Por lo anterior, se plantea lo siguiente:

Hipótesis 1: la flexibilidad de recursos humanos se relaciona positivamente con la cultura de adaptación.

Hipótesis 2: Entre las tres sub-dimensiones de flexibilidad de recursos humanos, la flexibilidad, el comportamiento de los empleados y la flexibilidad práctica en los recursos humano tienen relaciones más fuertes con la cultura de adaptabilidad, en comparación con los empleados con la habilidad flexible.

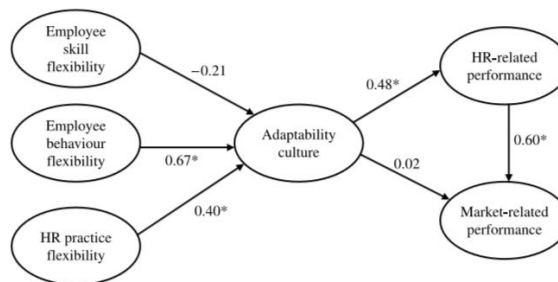
Hipótesis 3: La cultura de adaptabilidad se relaciona positivamente tanto con los recursos humanos relacionados como con el rendimiento del mercado.

Los datos fueron recolectados a través de una encuesta a directores o gerentes de recursos humanos en las empresas multinacionales (EMN) en Hong Kong.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) revelan los efectos positivos de los empleados con comportamiento flexible y flexibilidad práctica en recursos humanos en la cultura de adaptación.

En el estudio, se desarrolló un modelo conceptual que une la flexibilidad de los recursos humanos para el desempeño organizacional a través de la cultura de adaptación.

Figura 9: Resultado del modelo modificado



Fuente: Ngoa, Loib (2008)

La flexibilidad de recursos humanos es un nuevo constructo que ha atraído una atención creciente de los investigadores en los últimos años. Su énfasis está en la adaptación de los atributos de los empleados, tales como el conocimiento, las habilidades y comportamientos a las condiciones ambientales cambiantes. Con

base en la visión basada en los recursos, se espera que el uso de la flexibilidad de recursos humanos pueda mejorar el desempeño de la empresa.

2.1.8. “Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective” - “Sistemas de recursos humanos para ayudar en las organizaciones: una perspectiva relacional”

Autor: Kevin W. Mossholder, Hettie A. Richardson y Randall P.

Settoon

Año: 2011

Revista: Academy of Management Review

Resumen

Las organizaciones a menudo dependen de las conductas para hacer frente a los aspectos rutinarios de trabajo. Por tal motivo en este artículo se expone que los sistemas de recursos humanos sirven como una influencia amplia para ayudar a las organizaciones. Este argumento corresponde con el punto de vista del comportamiento estratégico de recursos humanos, lo que sugiere que los sistemas de recursos humanos influyen en el desempeño organizacional mediante la obtención y el control de comportamientos por parte de los empleados.

Además, se proponen que los vínculos entre los sistemas de recursos humanos (RRHH), climas relacionales y comportamiento ayudan al empleado. Se sugerimos que los sistemas de recursos humanos promueven climas relacionales que varían en función de la motivación y el mantenimiento de la conducta de ayuda, y se espera que los sistemas de recursos humanos influyan indirectamente en la naturaleza de las relaciones y el carácter de ayuda dentro de las organizaciones.

Al tener en cuenta los sistemas de recursos humanos y sus respectivos climas relaciones entre sí, los investigadores pueden obtener una mejor comprensión de las expectativas y las dinámicas que rodean el comportamiento de ayuda.

Es así como se plantean las siguientes hipótesis con el fin de desarrollar dicho estudio:

Hipótesis 1: En un sistema de recursos humanos de cumplimiento, el comportamiento de ayuda está motivada por el interés propio y la percepción de instrumentalidad.

Hipótesis 2: En un sistema de recursos humanos de cumplimiento y el comportamiento de ayuda es juzgado de acuerdo con la norma de la equidad y se evalúa como regular cuando coeficientes de insumo o producto de parejas de intercambio son percibidos como similares.

Hipótesis 3: En un sistema de recursos humanos de cumplimiento, la conducta de ayuda será percibida como más riesgosa por la posibilidad de un retorno insuficiente que aumenta el comportamiento invertido.

Hipótesis 4: En un sistema de recursos humanos de cumplimiento, el tipo de confianza más propensa a desarrollar entre los individuos que intercambian la conducta de ayuda es la confianza basada en el cálculo.

Hipótesis 5: En un sistema de recursos humanos de cumplimiento y el clima precios de mercado, la conducta de ayuda se producirá con menos frecuencia que en los sistemas de recursos humanos de colaboración o compromiso.

Hipótesis 6: En un sistema de recursos humanos de colaboración, el comportamiento de ayuda está motivada por una especie de reciprocidad y se mantiene por intercambios equilibrados en las relaciones.

Hipótesis 7: En un sistema de recursos humanos en colaboración, el comportamiento de ayuda es juzgado de acuerdo con la norma de la igualdad y se evalúa como regular en la medida en que hay paridad en los insumos de cambio asociados.

Hipótesis 8: En un sistema de recursos humanos en colaboración, la conducta de ayuda será percibida como más arriesgada, ya que la posibilidad de reciprocidad desequilibrada y pobre aumenta la coordinación.

Hipótesis 9: En un sistema de recursos humanos de colaboración, el tipo de confianza más propensa a desarrollar entre los individuos que intercambian la conducta de ayuda es la confianza basada en el conocimiento.

Hipótesis 10: En un sistema de recursos humanos de colaboración e igualdad en el clima, se producirá el comportamiento de ayuda con más frecuencia que en un sistema de recursos humanos de cumplimiento.

Hipótesis 11: En un sistema de recursos humanos de colaboración e igualdad en el clima, el comportamiento de ayuda será menos enfocado en el trabajo y más centrado en la persona que en un sistema de cumplimiento de recursos humanos.

Hipótesis 12: En un sistema de recursos humanos el compromiso y el comportamiento de ayuda están motivados por los valores pro-sociales y vínculos afectivos con los socios relacionales.

Hipótesis 13: En un sistema de recursos humanos el compromiso, el comportamiento de ayuda es juzgado por una norma basada en la necesidad y se evalúa como regular en la medida en que se cumplan las necesidades de un destinatario.

Hipótesis 14: En un sistema de recursos humanos el compromiso y el comportamiento de ayuda serán percibidos como más arriesgados, ya que la posibilidad de inexactitud es empática.

Hipótesis 15: En un sistema de recursos humanos de compromiso, el tipo de confianza más propensa a desarrollar entre las personas que intercambian la conducta de ayuda es la confianza basada en identificación.

Hipótesis 16: En un sistema de recursos humanos, el compromiso y la participación comunitaria ocurrirá con más frecuencia que en los sistemas de recursos humanos de cumplimiento o de colaboración.

Hipótesis 17: En un sistema de recursos humanos el compromiso y la participación comunitaria será menos enfocado en el trabajo y más centrada en la persona que en los sistemas de recursos humanos de colaboración o cumplimiento.

Se argumenta que los investigadores deberían comenzar a considerar las conexiones entre los sistemas de recursos humanos, climas relacionales, y el comportamiento de ayuda, con la idea de aprovechar lo anterior estratégicamente, así se volverán más provechoso para las organizaciones en el futuro.

2.1.9. “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”

“Formación inicial de confianza en la nuevas relaciones organizativas”

Autor: D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings y Norman L.Chervany

Año: 1998

Revista: The academy of management Review

Resumen

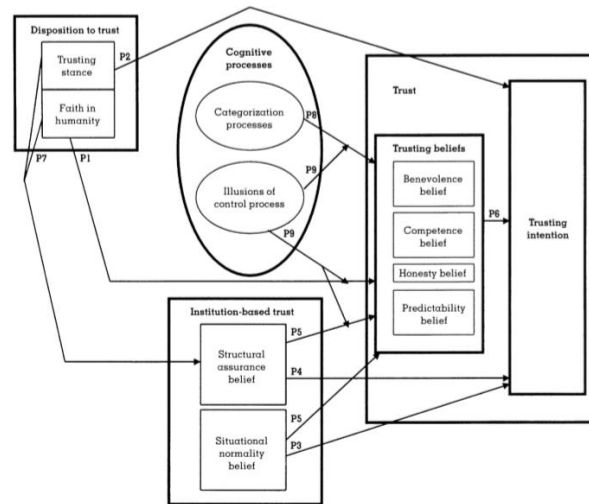
En varias ocasiones se ha declarado que la confianza se desarrolla gradualmente en el tiempo.

Desde esta perspectiva, los participantes de este estudio requerirán tiempo y un historial de interacción para desarrollar un alto nivel de confianza en los demás. Sin embargo, los resultados se oponen directamente a esto. Por lo tanto, el estudio de la formación de confianza inicial es importante, ya que los resultados

requieren una explicación más allá de lo que ofrecen las teorías de confianza basadas en el conocimiento.

La confianza inicial entre las partes se basa en la disposición de una persona para confiar en las señales institucionales que le permiten confiar en otro sin el conocimiento de primera mano.

Figura 10: Modelo de la formación inicial de confianza.



Fuente: McKnight, Cummings, Chervany (1998)

Se propone un modelo de relaciones específicas entre varias construcciones relacionadas con la confianza y dos procesos cognitivos. El modelo ayuda a explicar el hallazgo paradójico de altos niveles de confianza inicial en las nuevas relaciones organizativas.

El modelo se aplica sólo a los nuevos encuentros entre las personas. Por lo tanto, se excluyen los procesos experimentales, pero sí incluye los procesos y los factores cognitivos que conducen a la confianza inicial.

Para llevar a cabo el presente estudio se propone lo siguiente:

Proposición 1: En la relación inicial, en la medida en que la situación es nueva y ambigua, la fé en la humanidad dará lugar a la creencia de confianza.

Proposición 2: Los efectos de la postura de confianza en la intención de confianza no serán mediadas por las creencias de confianza.

Proposición 3: En la relación inicial, la situación de normalidad de creencia conducirá a la intención de confianza.

Proposición 4: En la relación inicial, la creencia de garantía estructural conducirá a la intención de confianza.

Proposición 5: En la relación inicial, las creencias de confianza serán una función de la creencia de garantía estructural y normalidad situacional de creencia.

Proposición 6: En la relación inicial, la intención de confiar será una función de la benevolencia, competencia, honestidad y la previsibilidad.

Proposición 7: En la primera relación, la fe en la humanidad y la postura de confianza conducirá al aseguramiento de la estructura de creencias.

Propuesta 8: En la relación inicial, los procesos de categorización que ponen la otra persona en una agrupación positiva tienden a producir altos niveles de creencias de confianza.

Proposición 9: En la relación inicial, los esfuerzos de control de fichas reforzarán la tendencia de categorización de procesos, la fe en la humanidad, y creencia estructural de aseguramiento para producir altos niveles de confianza.

Proposición 10: En la relación inicial, es probable que sea muy frágil cuando se apoya la alta intención de confianza por sólo uno o dos antecedentes, cuando se basa exclusivamente en suposiciones, y cuando el riesgo percibido es alto.

Proposición 11: En la relación inicial, es probable que sea robusto alta intención de confianza cuando las partes interactúan cara a cara, con frecuencia de manera positiva, o la parte de confianza ha construido una buena reputación conocida.

Debido a la intención inicial de confianza no siempre es alta, el modelo resuelve la paradoja señalando por qué podría ser alta al principio, pero podría no ser alta debido a la situación o las personas involucradas. El modelo integra diferentes aspectos de confianza que no se han relacionado anteriormente, y lo hace dentro de un parámetro de tiempo específico.

2.1.10. “Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies” - “Niveles de organización de confianza en las sociedades individualistas frente a las colectivas”.

Autor: Lenard Huff y Lane Kelley

Año: 2003

Revista: Organization Science

Resumen

La competitividad en las industrias globales requiere cada vez más de la capacidad de desarrollar relaciones de confianza. Esto requiere que los individuos que están dentro de las organizaciones sean de confianza.

La capacidad de una organización para desarrollar relaciones de confianza es una fuente cada vez más importante para lograr ventajas competitivas.

La confianza es particularmente importante para empresas que compitan en los mercados mundiales, donde existe la incertidumbre y el riesgo y donde la cultura social, los valores y los objetivos pueden ser muy diferentes. Dada la importancia de la confianza de las empresas que compiten en los mercados exteriores, una pregunta importante es si la cultura social influye en la tendencia de los individuos y organizaciones. Si es así, las empresas de determinadas culturas pueden tener una ventaja inherente sobre los demás en su habilidad para desarrollar relaciones, y así competir en los mercados globales.

Por tal motivo se emprende esta investigación, planteando las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 1. El grado en que los individuos dentro de una organización confían en los miembros del grupo interior que los miembros del grupo de fuera, es mayor para las organizaciones colectivas que para las que poseen culturas individualistas.

HIPÓTESIS 2. La propensión media los miembros individuales del grupo a confiar será mayor en las organizaciones de individualistas que en organizaciones con culturas colectivas.

HIPÓTESIS 3. La propensión media los miembros individuales del grupo a desconfiar será mayor en las organizaciones colectivas que en las organizaciones con culturas individualistas.

HIPÓTESIS 4. La confianza externa, o el nivel promedio de confianza que los individuos dentro de una organización tienen con las organizaciones asociadas con externos, serán mayores para organizaciones individualista que para las organizaciones colectivas.

HIPÓTESIS 5. Los miembros de la organización con culturas colectivas reportarán mayores niveles de confianza interna que los de las culturas individualistas.

Para el estudio de las diferencias en los niveles promedio de confianza en las organizaciones de las culturas colectivistas e individualistas, se realizó una encuesta a gerentes de los bancos de nivel medio de Corea del Sur, Japón, China, Taiwán, Hong Kong, Malasia y Estados Unidos. Las seis naciones asiáticas son

una muestra representativa de las culturas colectivistas de Asia oriental, un área comúnmente estudiada por eruditos que investigan el individualismo y el colectivismo. Los datos de los Estados Unidos, tal vez la sociedad individualista prototipo, se recogieron en Hawái, un estado con una mezcla diversa de grupos étnicos, e Illinois, un gran polígono industrial y agrícola en el corazón de la nación. Tres variables se mantienen constantes. En primer lugar, el estudio se limita a un sector bancario. Los bancos fueron escogidos debido a su prevalencia en cada economía y debido a la homogeneidad de las funciones de la banca de los países. En segundo lugar, la muestra se limitó a los gerentes de nivel medio y personal. Se supone que la naturaleza del trabajo de estos gestores es muy similar en todos los países. Además, los gerentes de nivel medio son quizás más idóneos para evaluar la confianza en la organización, ya que deben hacer frente a gerentes de alto nivel, los empleados de nivel inferior, y el personal de campo, y con frecuencia trabajan con los clientes, proveedores y otros socios externos. Por último, los bancos se limitaron a bancos locales, privados y dirigidos por gente del país focal. Los autores de la presente investigación estaban interesados principalmente en las diferencias interculturales y trataron de limitar el efecto que la cultura organizacional pueda tener en las variables estudiadas.

Se recogieron un total de 1.282 respuestas, con el tamaño de las muestras que van desde 59 a Malasia a 259 para Japón. En la mayoría de los países, las tasas de respuesta fueron altas (más del 50%). Sólo en Malasia, donde muchos bancos estaban preocupados por los efectos de la crisis financiera asiática, era difícil

encontrar bancos dispuestos a participar. Los hombres comprendían el 65,7% de la muestra global, que van desde el 95,4% en Corea hasta el 46,7% en China. La edad promedio fue de 38,0 años, que van desde 27,7 a China a 45,6 por Hawái. Los encuestados tenían un promedio de 15,8 años de educación, sin diferencias significativas entre los países. Habían trabajado por sus empleadores un promedio de 12,2 años con un rango de 4,7 años en China a 19,7 años en Taiwán.

El propósito principal de este trabajo es determinar si ciertos aspectos de la cultura de la sociedad pueden influir en la tendencia general de las organizaciones para confiar en sus empleados.

Esto es importante para ambas organizaciones y sociedades, porque la confianza es fundamental en el apoyo a una serie de procesos y actividades que proporcionan a las organizaciones una ventaja competitiva (Día 1994). Como se discutió ampliamente en la literatura, las organizaciones que tienen un fuerte clima de confianza interna y los que fácilmente se desarrollan confiando relaciones con socios externos obtienen mejores resultados que las organizaciones con niveles más bajos de confianza. Esto es particularmente cierto para las organizaciones que compiten en los mercados mundiales. A diferencia de la creencia popular de que la confianza es mayor en las culturas colectivistas, la hipótesis se encontró que las personas de culturas colectivistas tienen un sesgo más fuerte de grupo interno, lo cual reduce las propensiones individuales a confiar en la organización de socios externos.

2.1.11. “Manufacturing Trust: Community Currencies and the Creation of Social Capital” - “Fabricación de confianza comunitaria y creación del capital social”

Autor: Sean Richey

Año: 2007

Revista: Political Behavior

Resumen

Recientemente, los gobiernos locales han puesto en marcha su propia moneda comunitaria diseñada para fortalecer el capital social en sus comunidades. Los gobiernos locales en Japón iniciaron varios programas de moneda comunitaria para promover la confianza generalizada en los ciudadanos de la participación cívica.

En un programa típico de moneda en la comunidad, un pueblo premia a los voluntarios cívicos con créditos para el trueque con los demás ciudadanos, estos se utilizan en las tiendas participantes, o pagan por servicios de la ciudad.

Estos programas están diseñados específicamente para estimular la confianza generalizada al premiar la participación cívica y el fomento de la interacción social. Los voluntarios pueden utilizar sus créditos para pagar los servicios públicos que normalmente requieren dinero real, el trueque con los demás ciudadanos, o utilizarlos en las tiendas participantes.

En este trabajo se examina si el innovador programa de gobierno en Ichikawa, Japón ha tenido éxito en aumentar el nivel de confianza interpersonal generalizada en la comunidad mediante la participación cívica gratificante por los ciudadanos locales.

Este estudio tiene como objetivo evaluar si el nuevo programa de la moneda en la comunidad Tekona en Ichikawa, Japón ha tenido éxito en el aumento de los niveles de confianza entre los participantes, en comparación con un grupo de control seleccionado al azar integrado por residentes de la ciudad.

Las personas con más confianza podrán participar en el programa con más oportunidades que los menos confiados. Por lo tanto, la confianza más alta para los usuarios puede ser debido a que tienen una mayor confianza desde el principio. Es difícil medir la causalidad con datos de corte transversal debido a problemas como éste. Un problema común con la investigación en ciencias sociales es que los estudios observacionales no pueden asignar al azar a los miembros de grupos como en la investigación experimental, y esto crea un tipo de sesgo.

Como resultado se encuentra que hay una gran diferencia en el tipo de personas que son usuarios y no usuarios.

Para crear las puntuaciones de propensión, se utilizan otras variables independientes para predecir la probabilidad de que una persona va a participar en el programa Tekona. En este modelo, las covariables que se necesitan para equilibrar el puntaje de propensión son edad, ingresos, educación, empleo, ciudad y Residencia.

Los resultados sugieren que la participación “moneda de la comunidad” aumenta la confianza generalizada. La reforma cambió la forma en que los participantes se sienten acerca de su sociedad. El proyecto Tekona ha creado confianza a través de experiencias compartidas y las actividades sociales. La reforma crea un nuevo estilo de participación que es atractivo por su estructura, y los resultados sugieren que se desarrolla con éxito el capital social.

2.1.12. “Measuring Relationships between Personality, Knowledge, and Performance using Single-response Situational Judgment Tests” - “Las relaciones entre la personalidad, conocimiento, desempeño y medición de prueba de juicio de la situación individual de respuesta”.

Autor: Amy E. Crook, Margaret E. Beier, Cody B. Cox, Harrison J. Kell, Ashley Rittmayer Hanks y Stephan J. Motowidlo.

Año: 2011

Revista: International Journal of Selection and Assessment

Resumen

El conocimiento del trabajo tiene un papel importante en la predicción de rendimiento en el trabajo: Sirve no sólo como un predictor directo del rendimiento, sino también como un posible vínculo explicativo entre las características personales, es decir, la capacidad cognitiva y rasgos de personalidad, y el rendimiento. El conocimiento del trabajo se puede medir en una variedad de maneras, incluyendo pruebas situacionales de juicio.

Este nuevo método, denominado SJT (una sola respuesta), se ha demostrado para predecir el desempeño laboral, pero su validez de constructo dentro de un modelo global de predicción de rendimiento no tiene un objeto establecido.

El estudio actual se extiende antes de trabajar por el examen de las relaciones entre la personalidad y el conocimiento del trabajo como medida por el SJT (una sola respuesta) y rendimiento en el trabajo con dos muestras diferentes de funciones de servicio al cliente: guías turísticos de museos y voluntarios que prestan servicios sociales. Las SJTs (única respuesta) son medidas válidas de conocimiento del trabajo, que deben demostrar la validez relacionada con el criterio. Adicionalmente, la teoría de la forma de disposición descrita anteriormente sugiere que los rasgos de personalidad se relacionan con conocimientos, medidos por el SJT (una sola respuesta), lo que demostraría la validez del constructo de la prueba.

Para llevar a cabo dicha prueba, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los resultados de SJT (una sola respuesta) se relacionan positivamente con el desempeño laboral.

Hipótesis 2: Los rasgos de personalidad se relacionan con el conocimiento del trabajo, medida por SJT (una sola respuesta).

Hipótesis 3: El conocimiento medido por el SJT (una sola respuesta) se cuenta para una variación significativa en el rendimiento por encima de la personalidad, pero la personalidad no dará cuenta de cualquier variación incremental en el desempeño del trabajo por encima del conocimiento del trabajo.

Cuarenta y nueve guías de museo para niños participaron en el estudio. Los datos de rendimiento no estaban disponibles para cinco guías, y sus datos se excluyeron del análisis (N = 44). Todos los guías turísticos se habían graduado de la escuela secundaria y algunos informaron de educación superior: 9 guías turísticos informaron que su más alto nivel de educación era la escuela secundaria, 21 reportaron haber tenido algún tipo de educación universitaria, 10 reportaron tener un título universitario, y 4 reportan un grado avanzado de escolaridad. La antigüedad media de empleo era menor de 1 año.

Este estudio se enmarcó dentro de una teoría de predictores directos e indirectos de rendimiento en el trabajo que decía que el conocimiento laboral es una variable que interviene entre los rasgos básicos como el rendimiento de la personalidad y trabajo. La evidencia de la validez de la SJT (una sola respuesta) como una medida de conocimiento se obtuvo mediante el examen de la relación entre esta medida y el rendimiento en el trabajo, y la relación entre esta medida y rasgos de personalidad.

2.1.13. “Social capital of the HR department, HR’s change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms” - “El capital social del departamento de recursos humanos, el papel del agente de cambio de recursos humanos, y la efectividad de recursos humanos: Datos de las empresas de Corea del Sur”.

Autor: Sunghoon Kima y Seongmin Ryub

Año: 2011

Revista: The International Journal of Human Resource Management

Resumen

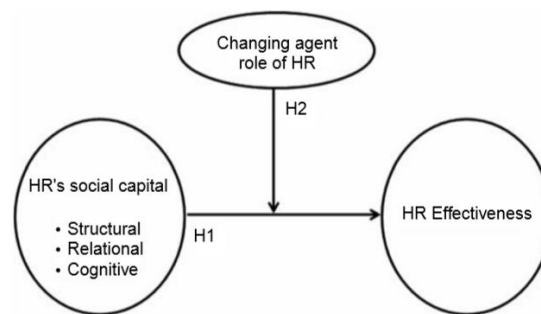
Los gerentes de línea a menudo desacreditan a los gerentes de recursos humanos, quejándose de que el departamento de recursos humanos no entiende los retos de cada día frente a los trabajadores en línea. De acuerdo con un informe reciente, la mayoría de los gerentes de línea (81% de la muestra del Reino Unido) está de acuerdo que su departamento de recursos humanos es "fuera de contacto con el resto de la organización" (Brockett 2009, p. 11).

Este estudio analiza empíricamente cómo la eficacia del departamento de recursos humanos se ve afectada por la relación que establecen con los gerentes de línea y los trabajadores de primera línea. Un argumento central es que el capital social del departamento de recursos humanos, es fundamental para la

mejora de su eficacia. El capital social se refiere a los activos incorporados en las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones.

A continuación, se ofrecen hipótesis sobre la relación entre el capital social de los departamentos de recursos humanos, su papel como agente de cambio y su eficacia:

Figura 11: Modelo conceptual.



Fuente: Kima, Ryub (2011)

Hipótesis 1: El capital social del departamento de recursos humanos se asocia positivamente con la efectividad de recursos humanos.

Hipótesis 2: La relación positiva entre el capital social y la eficacia es más fuerte cuando el departamento de recursos humanos se encarga de la función de un agente de cambio.

Esta investigación tiene que ver con la relación que los profesionales de recursos humanos mantienen con otros miembros de la organización en general y con los

gerentes de línea en particular. Los resultados obtenidos, basados en una muestra representativa a nivel nacional de Corea del Sur, sugieren que el capital social de los recursos humanos es un importante predictor de la efectividad de recursos humanos, y el impacto positivo del capital social de recursos humanos es aún más fuerte cuando el departamento de Recursos Humanos se encarga de la función de un agente de cambio.

Sin embargo, aunque esta investigación ha demostrado que el capital social de los recursos humanos ayuda a la eficacia de los mismos, no podemos descartar la posibilidad de que la eficacia de los recursos humanos puede facilitar el desarrollo de capital social.

Por último, esta investigación se basa en teorías fundamentadas con el supuesto de que el beneficio de capital social superaría su potencial. Adler y Kwon (2002) sugirieron que el capital social no sólo trae beneficios, sino que también implica una cantidad significativa de costos. Para mantener lazos fuertes en la red, las personas tienen que sacrificar parte de sus poderes y recursos únicos. En consecuencia, el costo de capital social puede a veces ser mayor que sus beneficios.

2.2. CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO

En el mundo globalizado de la actualidad cada vez más la confianza en las organizaciones se convierte en un dinamizador del éxito creando un clima laboral estable y productivo y siendo un factor importante de control de procesos y resultados de los empleados.

Para que exista una verdadera confianza es necesario dimensionar la credibilidad, el respeto, la colaboración y la imparcialidad. La credibilidad en doble vía tanto de directivo hacia empleados como de empleados hacia directivo. El respeto que incluye el apoyo que debe dar el directivo con respecto a los recursos necesarios para que el empleado alcance una buena productividad, la colaboración dando posibilidad de participación en las decisiones y la imparcialidad tratando a todos por igual con equidad y justicia.

En la medida que haya confianza también se fortalece la flexibilidad en donde cada individuo que hace parte de la organización, posee la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas y a cambios dinámicos del entorno.

3. METODOLOGIA

3.1. DESARROLLO DEL MODELO

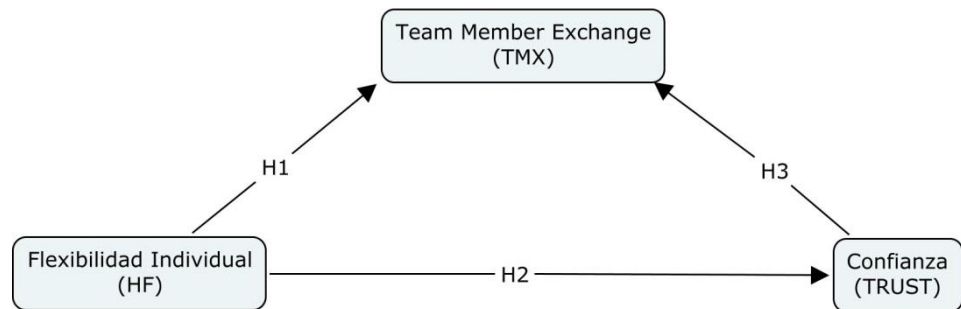
El entorno económico actual determinado por las políticas de globalización exige a las organizaciones unos niveles de eficacia y eficiencia que les permita competir en mercados cada vez más complejos, siendo fundamental cómo se asume el trabajo por parte del talento humano de la empresa; conocer cómo se relacionan los diferentes factores que influyen en éste, es la razón de ser del presente trabajo el cual se fundamenta en la estructuración de un modelo aplicable que permita demostrar las relaciones e implicaciones entre la Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST), basándose en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una fuerte relación entre Flexibilidad Individual (HF) y Team Member Exchange (TMX).

Hipótesis 2: Existe una fuerte relación entre Flexibilidad Individual (HF) y Confianza (TRUST).

Hipótesis 3: Existe una fuerte relación entre Confianza (TRUST) y Team Member Exchange (TMX).

La relación de estos factores y las hipótesis planteadas se dan de acuerdo al siguiente gráfico:



3.2. INSTRUMENTO

La encuesta fue elaborada a partir de preguntas sencillas y fáciles de entender de acuerdo a diferentes aspectos para cada una de las variables que para el caso de la Flexibilidad Individual es: *Adaptabilidad* (F.AD) ocho preguntas, *Anticipación* (F.AN) ocho preguntas, *Polivalencia* (F.PO) constituida por quince preguntas. Para el caso de *Team Member Exchange* (TMX) conformada por doce preguntas, y por último para el caso de la Confianza los aspectos son: *Confianza en General* (TR.G) conformada por cinco preguntas, *Confianza como Benevolencia* (TR.B) conformada por seis preguntas, *Confianza como Competencia* (TR.C) constituida por seis preguntas, *Confianza como Integridad* (TR.I) seis preguntas, y por último, *Confianza como Predicibilidad* (TR.P) por seis preguntas.

3.3. ANALISIS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos con la encuesta realizada, la síntesis del presente trabajo se basa en los siguientes datos estadísticos, mostrando en ellos los parámetros con el fin de conocer la significancia de dichos resultados y la medición base que se debe tener en cuenta para este tipo de estudios.

Tabla 1. Tabla de analisis de datos

| | | | |
|--|--|--|--|
| FIT | | | |
| $\chi^2/dt \in (1, 5)$ | | | |
| cerca a 2 representa un modelo EXCELENTE | | | |
| | | | |
| RMSA | | | |
| < 0,1 | | | |
| | | | |
| SIGNIFICANCIA | | | |
| 0 No significativo | | | |
| * 90% significativo | | | |
| ** 95% significativo | | | |
| *** 99% significativo | | | |
| **** 99,9% significativo | | | |
| | | | |
| MEDICION | | | |
| | | | |
| $\frac{\Delta x^2}{\Delta t} > 3,82$ | | | |
| | | | |

3.4. DATOS

La recolección de datos para llevar a cabo esta investigación se realizó por medio de un total de 110 encuestas (Anexo), realizadas en su mayoría en una organización prestadora de servicios educativos y el número restante en organizaciones con una gran trayectoria en el mercado vallecaucano.

4. APLICACIÓN Y RESULTADOS

En la aplicación de las respectivas encuestas, se tuvo en cuenta dos modelos, uno completo en donde se relacionan y confrontan las tres hipótesis y el otro, denominado modelo no mediado en las cuales solo se confrontan dos hipótesis con respecto a la variables propias del estudio, tal como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Datos obtenidos del contraste de hipótesis

| | H1 | H2 | H3 | CHI CUADRADO/GRADOS DE LIBERTAD | RMSA | CHI CUADRADO | GRADOS DE LIBERTAD |
|-------------------|----------|----------|----------|---------------------------------|------|-------------------|--------------------|
| MODELO COMPLETO | 0,53**** | 0,78**** | 0,79**** | 2,2 | 0,1 | 5452,55 | 2481 |
| MODELO NO MEDIADO | 0,74**** | 0,81**** | - | 2,2 | 0,1 | 5470,24 | 2482 |
| Δ | | | | | | 17,69 | 1 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | 17,68999999999996 | > 3,52 |

4.1. CONTRASTE DE HIPOTESIS

Analizando los datos obtenidos, podemos observar para cada una de las hipótesis un contraste mayor a 0,5 lo cual significa que efectivamente se obtiene un contraste favorable entre las hipótesis planteadas anteriormente, confirmando de este modo y de manera general que en realidad las variables Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST) tienen una

interrelación bastante significativas en las organizaciones en cuanto al trabajo en equipo.

4.2. MEDICIÓN

La *Tabla 1. Tabla de análisis de datos*, muestra los datos base que se deben obtener en una investigación para que esta tenga un resultado favorable y un alto nivel de significancia.

De acuerdo a lo anterior, se puede ver que en el modelo empleado en este proyecto de grado, el estadístico FIT tiene un valor de 2,2, siendo mayor que 2, lo cual representa un excelente modelo para la medición de las variables.

Igualmente se puede notar que en el contraste de las tres variables de esta investigación obtenemos una significancia del 99,9%, lo que nos muestra unos datos seguros, confiables y unos resultados favorables.

Por otro lado vemos que el estadístico de medición CHI CUADRADO debe cumplir con el requisito de ser mayor a 3,52 y al hacer el contraste de las hipótesis de esta investigación, este estadístico arroja un resultado de 17,689, notándose el cumplimiento de esta medición.

5. CONCLUSIONES

- Existe una fuerte relación entre las variables Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST) cuando se genera trabajo en equipo dentro de una organización.
- El modelo planteado en este proyecto de grado interrelaciona de manera favorable y efectiva las variables Flexibilidad Individual (HF), Team Member Exchange (TMX) y Confianza (TRUST).
- Para que el trabajo en equipo sea favorable en una organización, el individuo debe primero desarrollar su flexibilidad individual y confianza hacia los demás.
- Es necesario conocer y fortalecer los elementos básicos de la flexibilidad en las organizaciones, tales como: Adaptabilidad, Anticipación y Polivalencia
- Es necesario conocer y fortalecer los elementos básicos de la Confianza en las organizaciones, tales como: Confianza en General, Confianza como Benevolencia, Confianza como Competencia, Confianza como Integridad y Predicibilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Zaheer, A; McEvily, B; Perrone, V (1998). Exploring the effects of the interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Moran, P (2005). Structural vs. Relational embeddedness: Social Capital and managerial performance. *Strategic management journal*, 26(12), 1129-1151.
- Quinn, K; Lewis, D; O'Sullivan, D; Wade, V (2009). An analysis of accuracy experiments carried out over of a multi-faceted model of trust. *Springer*, 8, 103-119.
- Morris, S; Calamai, R (2009). Dynamic HR: Global applications from IBM. *Human Resource Management*, 48(4), 641-648.
- Hu, M; Ou, T; Chiou, H; Lin, L (2012). Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation. *Social Behavior and personality*, 40(5), 783-800.
- Ketkar, S; Sett, P (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The international Journal of Human Resource management*, 20(5), 1009-1038.
- Ngo, H; Loib, R (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong.

The international Journal of Human Resource management. 19(9), 1654-1666.

- Mossholder, K; Richardson, H; Settoon, R (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of management Review*, 36(1), 33-52.
- McKnight, D; Cummings, L; Chervany, N (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of management*, 23(3), 473-490.
- Huff, L; Kelley, L (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organizational Science*, 14(1), 81-90.
- Richey, S (2007). Manufacturing Trust: Community Currencies and the Creation of Social Capital. *Political Behavior*, 29(1), 69-88.
- Crook, A; Beier, M; Cox, C; Kell, H; Hanks, A; Motowidlo, S (2011). Measuring Relationships between Personality, Knowledge, and Performance using Single-response Situational Judgment Tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 363-373.
- Kima, S; Ryub, S (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638-1653.

ANEXOS

Universidad Icesi

Trabajo de Investigación sobre Confianza MOD 2

Director: Guillermo Buenaventura

Estimado colaborador con esta investigación:

Ante todo agradecemos su disposición para participar en este estudio. Le pedimos el favor de contestar el cuestionario pensando en Usted (afirmaciones 1-24) y su relación con un grupo o equipo de trabajo en el que Usted participe (afirmaciones 25-65). Si tiene varios grupos, por favor tome el más cotidiano.

Las respuestas son confidenciales. El resultado del trabajo se publicará solo como un resultado en su conjunto (unas 200 encuestas).

En cada afirmación Usted debe hacer su calificación de acuerdo con la escala siguiente:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>Muy en desacuerdo</i> | <i>Ligeramente en desacuerdo</i> | <i>Indiferente</i> | <i>Ligeramente de acuerdo</i> | <i>Muy de acuerdo</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> |

ENCUESTADOR: _____

DATOS DEL ENCUESTADO

NOMBRE (Opcional): _____

EDAD (Opcional): años

GÉNERO: 1: Hombre; 2: Mujer

FORMACIÓN ACADÉMICA: 0-Inexistente; 1-Primaria; 2-Secundaria; 3-Técnica; 4-Tecnológica; 5-Universitaria; 6-Postgrado; 7-Máster; 8-PhD

NÚMERO DE MIEMBROS DE SU EQUIPO:

ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO: años aprox.

ANTIGÜEDAD EN EL EQUIPO: años aprox.

"Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con cada afirmación..."

F.AD-

1. **Me adapto con mucha facilidad a cambios de cualquier tipo en mi entorno profesional**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

2. **No me afectan los cambios organizativos en mi trabajo, los encajo con facilidad**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

3. **Me adapto con facilidad a los procesos de mejora que emprende mi grupo o mi institución**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

4. **Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mis funciones**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

5. **Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mi área de conocimiento**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

6. **Me marco objetivos profesionales muy variados, que abarcan áreas muy diferentes dentro de mis obligaciones profesionales**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

7. **Tengo una actitud muy positiva hacia los cambios en mi trabajo**

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

8. **Creo que trabajar con gente nueva es muy agradable**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

F.AN-

9. **Dedico mucho tiempo a mejorar e incrementar los conocimientos y habilidades que requiere mi desempeño profesional**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

10. **Me preocupó por mantener mi valor en el mercado laboral, de modo que pueda, si llegado el caso fuese necesario, encontrar otro empleo con facilidad**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

11. **Intento de manera sistemática corregir mis debilidades y errores**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

12. **Estoy constantemente desarrollándome a mí mismo**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

13. **De manera consciente intento poner en práctica los conocimientos y habilidades que voy adquiriendo**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

14. **A la hora de planificar mi carrera profesional, tengo muy en cuenta lo que demanda el mercado laboral en mi sector.**

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

15. Durante el último año he estado investigando activamente áreas laborales próximas a mi trabajo actual, con el fin de buscar nuevos campos en los que tener éxito

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

16. Durante el último año me he interesado por los últimos avances que se han producido en mi campo profesional

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

F.PO-

17. Me considero preparado para enfrentarme a una discusión con especialistas en mi materia, donde tratemos temas en profundidad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

18. Durante el último año fui capaz de desempeñarme adecuadamente, sin prácticamente cometer errores de importancia

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

19. Durante el último año fui capaz de tomar decisiones repentinas respecto a la manera de enfocar y realizar mi labor Intento de manera sistemática corregir mis debilidades y errores

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

20. Me considero capacitado para valorar cuándo mis conocimientos son insuficientes para realizar adecuadamente mis tareas o solucionar problemas de mi trabajo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

21. Me considero capaz de proporcionar información sobre mi trabajo (contenidos, método, administración, etc.) de modo comprensible

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

22. En general, me siento competente para distinguir las cuestiones importantes de las secundarias en mis quehaceres profesionales, y así poder fijar prioridades

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

23. Durante el último año fui capaz, en general, de llevar a cabo mi trabajo de manera autónoma (sin supervisión ni controles externos)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

24. Me considero capacitado para dar una ayuda práctica a mis compañeros sobre cómo es mejor enfocar su quehacer profesional

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

66. En lo que respecta a mi trabajo, me considero capacitado para sopesar y entender los pros y contras de decisiones concretas respecto a métodos, actitudes y técnicas a utilizar

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

67. En general, creo que mi rendimiento en el trabajo es muy bueno

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

68. En general, tengo una gran confianza en mis capacidades laborales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

69. Me atrevería a afirmar que mis habilidades laborales son excelentes

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

70. En el último año, los resultados de mi trabajo, puedo decir que fueron excelentes

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

71. Tengo una muy buena opinión sobre mis resultados de mi trabajo en el último año

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

72. Me siento muy seguro de mí mismo en el trabajo que realizo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

TMX-

25. Los compañeros de este equipo de trabajo me ayudan a aprender nuevas formas de hacer las cosas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

26. Los compañeros en este equipo confían en que estaré a la altura de las expectativas de mi trabajo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

27. Sugiero a mis compañeros en este equipo maneras de mejorar la forma de las hacer las cosas, sin que eso les cause problemas o incomodidades

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

28. Cuando me equivoco en algo, mis compañeros me lo dicen con total naturalidad y sin ningún temor de que me pueda ofender

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

29. Cuando mis compañeros de trabajo hacen algo mal, yo se los digo con total naturalidad, sin ningún temor de que se puedan ofender

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

30. Mis compañeros de trabajo en este equipo reconocen mi potencial profesional

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

31. Mis compañeros de trabajo en este equipo entienden mis problemas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

32. Tengo mucha flexibilidad cuando se trata de intercambiar horarios o tareas con mis compañeros de trabajo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

33. Usualmente, cuando no puedo hacer algo o tengo un problema, pido ayuda a mis compañeros

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

34. Por lo general, cuando un compañero de trabajo en este equipo no sabe hacer algo o tiene un problema, le ofrezco mi ayuda

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

35. Si un compañero está saturado de trabajo, por lo general le ofrezco ayuda, aun sabiendo que esas tareas no me corresponden a mí

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

36. Si estoy saturado de trabajo, mis compañeros de equipo, por lo general, se ofrecen a ayudarme, aunque esas tareas no les correspondan a ellos

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

TR.G-

37. En caso de dificultades con mis deberes, puedo contar con los miembros de mi equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

38. Estoy seguro que los miembros de mi equipo se interesaran en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo que realizamos

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

39. Estoy seguro de que los miembros de mi equipo me mantendrán informado acerca de todo lo que pueda afectar mi desempeño

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

40. Puedo confiar en que los miembros de mi equipo honren su palabra

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

41. Yo confié en los miembros de mi equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

TR.B-

42. Mis compañeros de equipo me cuidan las espaldas

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

43. Mis compañeros de equipo me cuidan

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

44. Mis compañeros de equipo trabajan para protegerme

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

45. Aún en los tiempos difíciles, los miembros de mi equipo me apoyan

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

46. Mi equipo está motivado para protegerme

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

47. Mis compañeros de equipo tienen mis mejores intereses en mente

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

TR.C-

48. Tengo confianza en las capacidades de mis compañeros de equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

49. Mis compañeros de equipo son competentes

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

50. Mis compañeros de equipo están altamente calificados

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

51. Mis compañeros de equipo saben lo que hacen

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

52. Mis compañeros de equipo están calificados para hacer su trabajo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

53. Mis compañeros de equipo son capaces en su trabajo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

TRI-

54. Mis compañeros de equipo cumplen su palabra

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

55. Para ser justo, puedo decir que yo puedo depender de mis compañeros de equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

56. Mis compañeros de equipo cumplen sus promesas

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

57. Mis compañeros de equipo me dicen la verdad

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

58. Mis compañeros de equipo tienen una ética sólida

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

59. Mis compañeros de equipo son personas honorables

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

TR.P-

60. En épocas de incertidumbre, mi equipo se apeg a un plan

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

61. Usualmente sé cómo reaccionarán mis compañeros de equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

62. Yo puedo prever lo que probablemente hagan mis compañeros de equipo

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

63. Sé que esperar de mi equipo (P)

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

64. Mis compañeros de equipo se comportan de manera consistente

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

65. No puedo predecir lo que mis compañeros de equipo quieren hacer

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Completamente de acuerdo |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |