

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS: FACTORES DE DESEMPEÑO**

**MARIA DEL MAR GALLEGO BETANCOURT  
CINDY JOHANNA HOLGUIN PALACIOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**Profesor:**

**GUILLERMO BUENAVENTURA VERA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
29 de Noviembre de 2013.**

## Resumen

Los factores de desempeño que influyen en los individuos brindan información fundamental para las empresas que desean agregar una oferta de valor a sus compañías. Existen muchos factores a tener en cuenta para poder tener una correcta evaluación del desempeño por parte de las personas en una empresa y dependiendo del método de evaluación, se puede asignar ciertos criterios como confianza, flexibilidad y capital psicológico. Con base en lo anterior, las empresas pueden observar el impacto sobre los grupos de trabajo y en su desempeño, partiendo del hecho de que distintos factores influyen en los modelos tanto directa como indirectamente.

En este trabajo se realiza una revisión teórica basada en *papers* que recogen características sobre las variables del modelo a trabajar en donde el comportamiento innovador de las personas y el desempeño del grupo de trabajo se relaciona a factores como son el aprendizaje grupal, el apoyo intra-grupal y la confianza.

**Palabras Clave:** confianza, desempeño, capacidad de aprendizaje grupal, comportamiento innovador, apoyo dentro del grupo de trabajo.

## Abstract

Performance factors that influence people provide critical information for companies who want to add a value offer to their own. There are many factors in order to have a correct evaluation of the performance by the people in a company and depending on the method of evaluation. There are some points such as trust, flexibility and psychological behavior. Based on the above, companies can observe the impact on the working groups and their performance, based on the fact that different factors influence both direct and indirect models.

In this paper we review theoretical papers based on collecting features working model variables where innovative behavior of individuals and the performance of the working group is related to factors such as group learning, supporting intra-group and trust.

**Key words:** trust, performance, learning capability, innovative behavior, support within the workgroup.

## Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	IV
2. OBJETIVOS.....	V
2.1. Objetivo General.....	V
2.2. Objetivos específicos.....	V
3. REVISIÓN LITERARIA.....	VI
3.1. RESUMENES DE ARTICULOS.....	VI
3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO.....	XXXVI
4. DISEÑO DEL ESTUDIO Y METODOLOGIA.....	XLVII
4.1. Establecimiento de Hipótesis.....	XLVII
4.2. Instrumentos.....	XLVIII
4.2.1. Encuesta.....	XLVIII
4.2.2. Contraste.....	XLIX
5. APLICACIONES Y RESULTADOS.....	LI
5.1 Contraste de las hipótesis.....	LI
6. CONCLUSIONES.....	LIII
7. ANEXOS:.....	LVI
8. BIBLIOGRAFIA.....	LXXVII

## 1. INTRODUCCIÓN

La innovación se configura como uno de los motores fundamentales en la mejora del bienestar social, el crecimiento y la supervivencia de las empresas a largo plazo (Schumpeter, 1939; Baumöl, 2002; Castaño, 2012); se puede relacionar con un proceso de formulación estratégica por el medio del cual se quiere incentivar el desarrollo del conocimiento. Sin embargo, en este trabajo se perciben ciertas debilidades dada la carencia teórica por parte de modelos encontrados, como lo es, el dejar a un lado ciertos factores que podrían ser determinantes del desempeño. Un ejemplo de esto sería que la confianza se relaciona con el desempeño, pero también se relaciona directamente con el rendimiento, por lo cual puede afectarlo a través de variables no medidas dentro del estudio que se está planteando. El estudio sobre el efecto del desempeño y los diferentes factores que influyen en el comportamiento innovador de las personas y el desempeño grupal conforman el objetivo de este trabajo.

Este trabajo se lleva a cabo por medio de una revisión de la literatura enfocada en las principales variables de los modelos a estudiar, donde el primero relaciona la confianza con la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo, y el comportamiento innovador, y el segundo, relaciona la flexibilidad de recursos humanos con la confianza, el desempeño y la capacidad de aprendizaje. Esta revisión se presenta en la sección 3 del documento, donde se conceptualiza el pensamiento sobre el efecto que tienen estas variables. En la sección 6 se presenta las conclusiones basadas en el estudio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Teniendo en cuenta investigaciones y modelos por parte de diferentes revistas de gran importancia internacional buscamos analizar el impacto de factores como la confianza, la flexibilidad y el capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño. Para poder encontrar relaciones de origen o causalidad que permita hacer un enlace para poder dar apoyo en la formación de un modelo útil para fomentar y mejorar el buen desempeño en las organizaciones.

### **2.2. Objetivos específicos**

- a) Obtener el conocimiento y práctica adecuada para aplicar la búsqueda de literatura de una forma más eficiente, permitiéndonos abordar los temas buscados desde diferentes revistas académicas.
- b) Encontrar el soporte técnico del modelo planteado, para obtener las relaciones de causa-efecto en el desarrollo del modelo.
- c) Realizar 200 encuestas con las escalas de confianza, flexibilidad y TMX (team member Exchange) para permitir un levantamiento de datos adecuado para análisis posteriores
- d) Buscar una aplicación relevante en la vida empresarial para lograr mejorar el desempeño de las empresas y su aporte a la rentabilidad de las mismas.
- e) Resaltar los resultados encontrados con el fin de transmitir esta información a las empresas y fortalecer el desempeño de estas.

### 3. REVISIÓN LITERARIA

#### 3.1. RESUMENES DE ARTICULOS

3.1.1 THE IMPACT OF TEAM-MEMBER EXCHANGE, DIFFERENTIATION, TEAM COMMITMENT, AND KNOWLEDGE SHARING ON R&D PROJECT TEAM PERFORMANCE.

#### **EL IMPACTO DEL INTERCAMBIO ENTRE MIEMBROS DE UN EQUIPO (TMX) EN EL RENDIMIENTO DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Yuwen Liu, Robert T. Keller y Hsi-An Shih  
R&D Management Blackwell Publishing Ltd 41, 3, 2011  
2011

*Durante muchos años se ha necesitado de la interacción entre diferentes personas con diferentes conocimientos para lograr una meta común, sin embargo, solo hasta finales del siglo pasado se comenzó a estudiar este fenómeno con el fin de analizar el comportamiento de los individuos dentro de grupos de trabajo y su aporte hacia un objetivo conjunto. Este artículo, expone diferentes argumentos científicos, entre los cuales se tienen matemáticos, sociales y psicológicos, para estudiar el uso del **TMX** (intercambio de conocimiento entre miembros de un equipo) y su impacto en el desarrollo de un determinado proyecto.*

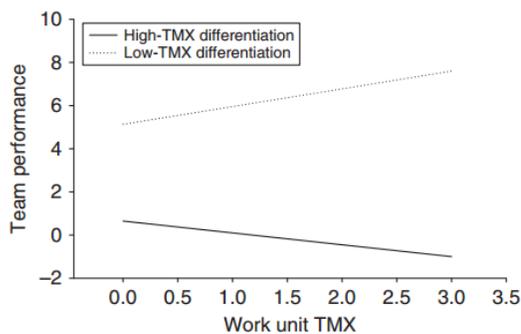
Todos los individuos poseen diferentes conocimientos dependiendo del área de interés en el cual se han educado y que si se utilizan de manera conjunta dentro de un mismo grupo de trabajo pueden incrementar los porcentajes de eficacia en el desarrollo del proyecto propuesto. Las características psico-sociales de las personas son fundamentales para la adaptación en un ambiente de trabajo conjunto, sin embargo, se debe realizar un análisis profundo para determinar la linealidad del impacto que se tiene sobre el performance del proyecto en cualquiera de los dos sentidos, positivo o negativo.

A lo largo de los años diferentes analistas han aportado resultados que permiten demostrar la importancia del TMX y se resume en tres puntos fundamentales.

Primero, el análisis de la disposición de cada miembro del equipo va relacionado directamente con sus patrones de comportamiento psicológico y/o social en ese determinado ambiente. El aporte de cada miembro es fundamental para aumentar los niveles de avance y desarrollo del proyecto a tal punto que puede llegar a ser exponencial en su eficacia final.

Segundo, es fundamental reconocer las habilidades de cada miembro debido a que es necesario que las habilidades de socialización e intercambio de conocimiento de cada miembro tengan valores promedio parecidos (figura), es decir, un grupo cuyos miembros tienen similares coeficientes de TMX obtiene mejores resultados que un grupo que posee el mismo valor promedio pero dentro de sus miembros existen diferencias importantes en dichos coeficientes.

Y por último, el intercambio de conocimiento dentro de un equipo de trabajo debe analizar absolutamente todos los puntos tanto individuales como a nivel de grupo porque pueden presentarse efectos secundarios en los patrones de comportamiento que afecten positiva o negativamente el objetivo final.



*Figura 1: Linealidad entre los coeficientes de TMX y su efecto a favor del equipo de trabajo. Tomado de R&D Management 2011 Blackwell Publishing Ltd*

**El paper concluye:**

- Que el impacto del TMX en el desarrollo de un proyecto a nivel grupal es positivo y su valor depende de los coeficientes de cada miembro y su manera de aporte de conocimientos.
- La figura que relaciona la linealidad entre coeficientes de TMX y su efecto a favor del equipo de trabajo muestra la importancia de la no diferenciación entre miembros del mismo equipo de trabajo, es decir, es importante que todos los miembros del equipo contengan similares habilidades y patrones de comportamiento grupal para el beneficio mutuo del proyecto.

### 3.1.2 DISTAL AND LOCAL GROUP LEARNING: PERFORMANCE TRADE-OFFS AND TENSIONS.

#### **APRENDIZAJE EN GRUPOS LOCALES Y GRUPOS A DISTANCIA: RENDIMIENTO COMERCIAL.**

Sze-Sze Wong

Organization Science, Vol. 15, No. 6 (Nov. - Dec., 2004), pp. 645-656  
2004

*Durante los últimos años se ha reconocido la importancia del aprendizaje de manera local y/o de manera distante, sin embargo, aún no es claro el efecto que se tiene al aplicar los dos métodos de manera conjunta o incrementando la aplicación en uno de los dos sistemas (local o distancia). Este análisis se basa en tres formas básicas; primero se analiza la interacción positiva de los dos sistemas sobre un rendimiento general de la eficiencia grupal, luego se tiene el efecto negativo del aprendizaje a distancia sobre el aprendizaje local con relación a la eficiencia grupal y finalmente, se tienen los efectos causados por un incremento en el aprendizaje a distancia sobre una disminución del aprendizaje local.*

Existen estudios de los resultados al aplicar los diferentes sistemas, ya sea aprendizaje local o aprendizaje a distancia, sin embargo, pocas veces se ha analizado la influencia que puede tener un aprendizaje sobre el otro durante un mismo periodo de capacitación; es por este motivo que se realiza un estudio al respecto con el fin de determinar si las interacciones afectan positiva o negativamente el objetivo final.

Para el completo análisis en cuestión, se dispuso de 78 equipos repartidos de la siguiente manera:

- 16 equipos del área financiera
- 28 equipos del área médica
- 20 equipos de diferentes áreas de la industrial
- 14 equipos del área de alta tecnología

Mediante una serie de técnicas aplicadas por varios literatos a través de la historia, se sometieron los diferentes grupos a pruebas de eficiencia, rutina, cohesión, innovación, aprendizaje local y aprendizaje a distancia, con el fin de

comparar los valores de los coeficientes y su interacción en una ecuación general de desempeño.

Existen diferentes valores para cada grupo de estudio, sin embargo, se puede concluir que los aprendizajes tanto local como a distancia poseen coeficientes positivos con relación a la eficiencia grupal pero no existe un claro valor positivo para la interacción simultánea de los dos sistemas en un mismo grupo de estudio con el fin de mejorar su eficiencia e innovación. Luego de un profundo análisis de los coeficientes grupales se tienen tres resultados fundamentales; Primero, el aprendizaje a distancia está directamente relacionado con el desarrollo innovador dentro de un grupo de estudio mientras que el aprendizaje está relacionado con el desarrollo eficiente.

Segundo, la interacción entre niveles altos de aprendizaje a distancia y aprendizaje local tiene como resultado un impacto negativo en el aprendizaje local directamente relacionado con la eficiencia grupal, es decir, entre mayor es la carga de aprendizaje a distancia, menor es el resultado del aprendizaje local. Y finalmente, este estudio redefine el concepto de cohesión grupal, debido a que no siempre la interacción entre los dos sistemas brinda beneficio para el objetivo final, sino por el contrario, va en deterioro del mismo.

#### **El paper concluye:**

- Este estudio invita a un análisis más profundo con relación a los procesos de aprendizaje en los diferentes grupos y conecta fuertemente el desempeño del aprendizaje a distancia con el aprendizaje local. Los dos sistemas de aprendizaje pueden interferir mutuamente entre sí de tal manera que el resultado final es negativo con relación a la aplicación de los sistemas de manera separada. Desde un punto de vista práctico, este estudio pone de relieve a los gestores de la importancia de reconocer las ventajas y desventajas asociadas con el aprendizaje a distancia y local y, por tanto, el valor y la aplicabilidad de cada tipo de aprendizaje en grupo. Para mayor detalle ver [3.1.2 ESCALA APPENDIX: MULTI-ITEM MEASURES](#).

#### **3.1.3 ROLE OF CAREER COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY.**

## **PAPEL DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Malikeh Beheshtifar, Rezvan Mohammad-Rafiei y Mahmood Nekoie-Moghadam  
Interdisciplinary journal of contemporary research in business -Dec vol 4, no 8  
2012

*Con el cambio como la única constante en el día de hoy en la economía global, las organizaciones necesitan para construir la capacidad de aprendizaje, para mejorar la capacidad de los empleados en todos los niveles, para aprender más rápido que los competidores, de sus propios éxitos y las fallas, así como la de los demás. Los últimos años han visto está prestando cada vez más atención a la capacidad de organización que facilita el aprendizaje. Los estudios muestran que una variable para promover la capacidad de aprendizaje organizacional es centrarse en las competencias profesionales. La competencia en cualquier situación no solo sirve para aprender sino también para asumir responsabilidades frente a los objetivos planteados.*

Competencias laborales son aquellas habilidades que poseen en común todas las áreas de conocimiento y en combinación con las amplias competencias de organización, conforman el conjunto de competencias necesarias para el éxito. Además, estas competencias son una fuerza importante para avanzar hacia una organización que aprende. En conclusión, es posible afirmar que la capacidad de aprendizaje de la organización no es estática y necesita ser renovada.

El aprendizaje organizacional es desde hace tiempo uno de los conceptos más reclamados en el entorno académico y en el mundo empresarial. Además, el aprendizaje en las organizaciones puede ser dirigido a:

- Generar variación en el conocimiento dentro de las organizaciones.
- Adquirir el conocimiento ya disponible dentro de la organización.

El aprendizaje organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones de cambiar o modificar sus modelos mentales, reglas, procesos o conocimientos, manteniendo o mejorando su rendimiento. Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) ha sido considerada como un índice de la clave de una organización.

En una sociedad en constante evolución, es indispensable que las organizaciones estén constantemente mejorando su capacidad de aprendizaje y esto se logra a través de la convivencia de competencias académicas que logran hacer crecer su conocimiento de manera adecuada para ir siempre un paso delante de la evolución.

**El paper concluye:**

- En un mundo que evoluciona constantemente, es de vital importancia que las organizaciones estén siempre enfocadas en el continuo aprendizaje en todas las competencias necesarias dependiendo de los requerimientos.
- Las competencias juegan un papel importante en el desarrollo de los objetivos tanto individuales como grupales dentro de una organización.
- Todas las carreras poseen unas competencias bases iguales que son las encargadas de brindar esa conexión entre personas con conocimientos en áreas distintas pero que al final pueden realizar un correcto aprendizaje con el fin de cumplir un mismo objetivo.

**3.1.4 THE DIFFERENTIAL EFFECT OF TEAM MEMBERS' TRUST ON TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATION ROLE OF TEAM COHESION.**

**EL EFECTO DE LA CONFIANZA DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO CON RELACIÓN AL RENDIMIENTO DEL MISMO: EL PAPEL DE LA MEDIACIÓN DE LA COHESIÓN DEL EQUIPO.**

Merce Mach, Simon Dolan Y Shay Tzafrir.

Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, 771–794  
2010

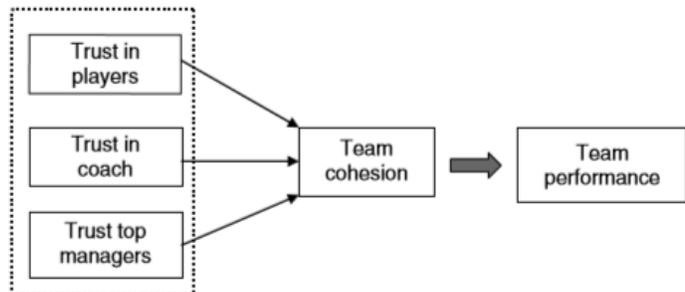
*En este estudio se analiza el efecto sobre el desempeño de un mismo equipo dependiendo de los valores de confianza entre los miembros del mismo y para con el entrenador. La información para el estudio se tomó de 690 encuestas realizadas a 59 tipos de clubes en diferentes deportes, todos en la liga española. Este análisis da como resultado las variables finales en el desempeño del equipo*

cuando se obtienen valores diferentes de confianza entre los miembros y su respectivo valor de confianza hacia el entrenador.

Durante la temporada pasada, el Futbol Club Barcelona se destacó por su excelente rendimiento en todas las competiciones que disputó; durante la final de la liga de campeones de Europa, el técnico Pep Guardiola fue preguntado sobre si él consideraba que su equipo ya había logrado un objetivo final y debería afrontar de manera tranquila ese determinante partido sin pensar en perder o ganar, a lo que Guardiola contestó: “es indispensable que nuestros jugadores salgan a ganar el partido, no hay que conformarse con nada, debemos tener confianza en que podemos lograrlo y así será!”.

Después de analizar detenidamente las palabras del entrenador del equipo, se puede decir que el resultado final en desempeño de determinado equipo de trabajo no es más que la suma de los resultados parciales para con el entrenador, con los miembros del mismo equipo y finalmente, la confianza en los dirigentes del equipo. En la figura 2 se muestra el diagrama de bloques descrito anteriormente,

Figura 2. Modelo enfocado en tres tipos de confianza



Mediante diferentes técnicas de valoración, se logró aplicar en los diferentes ámbitos tanto sociales como profesionales, un conjunto de resultados que sirven para demostrar la fuerte influencia que tiene la confianza en el desempeño general de un grupo de trabajo, ya sea un equipo deportivo o extendiéndose a cualquier grupo de trabajo con un objetivo común.

Los análisis se realizaron basados en la confianza de los mismos miembros del equipo, con el fin de ejecutar labores conjuntas y delegando funciones particulares dentro de un objetivo general. Además, se observó detenidamente la influencia de la confianza hacia en entrenador o líder del grupo de trabajo para cuantificar los porcentajes de aceptación con relación a las órdenes de trabajo y la división de las funciones individuales con una meta común. Y finalmente, la confianza entre los miembros de un mismo equipo para con el área directiva del grupo.

### **El paper concluye:**

- Este estudio tuvo como objetivo evaluar el fenómeno de la confianza a nivel de equipo como conjunto de tres cosas fundamentales; la confianza entre los miembros del equipo, la confianza con el entrenador y la confianza con el área directiva.
- Los resultados ponen de manifiesto la importancia que el entorno de trabajo tiene para el rendimiento del equipo. Los entornos que fomentan la claridad, la fiabilidad, la preocupación por los demás, y la apertura, y en los que existe un alto grado de armonía y cohesión entre los jugadores y los otros actores **tienen el potencial de mejorar su rendimiento**. Por el contrario, los entornos en los que los jugadores no confían entre sí, el entrenador o la alta dirección probablemente tendrán peores resultados.

### **3.1.5 HOW DOES TRUST AFFECT THE PERFORMANCE OF ONGOING TEAMS? THE MEDIATING ROLE OF REFLEXIVITY, MONITORING, AND EFFORT.**

### **¿CÓMO LA CONFIANZA AFECTA EL RENDIMIENTO Y PRODUCCIÓN DENTRO DE LOS EQUIPOS PERMANENTES DE TRABAJO?**

Bart a. de Jong y Tom Elfring

Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 535–549.

2010

*En este estudio se busca analizar el efecto que tiene la confianza mutua entre los miembros de un equipo de trabajo sobre el rendimiento general en el camino al cumplimiento de los objetivos comunes propuestos inicialmente; este efecto de la confianza se puede analizar bajo la implementación de un método determinado que proporcione resultados de desempeño grupal.*

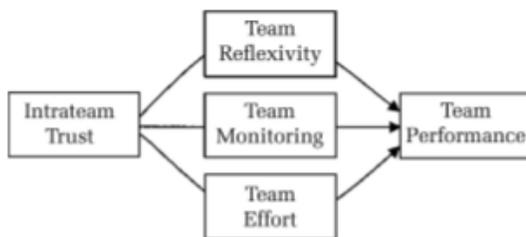
El efecto de la confianza en grupos de trabajo ha sido varias veces estudiado con el correr de los años, sin embargo, ha sido aplicado en una forma muy escolar, es decir, se han estudiado los efectos sobre un ambiente de armonía y tranquilidad dentro del grupo, más no se han determinado la incidencia de esta confianza sobre el rendimiento general de los objetivos grupales. Es importante diferenciar que la confianza generalmente puede traer efectos positivos sobre el tiempo de

ejecución de una determinada tarea, pero no necesariamente afecta positivamente el rendimiento general sobre el objetivo.

Es importante decir que existe una gran diferencia entre los equipos permanentes de trabajo y los equipos que generalmente se conforman para una determinada labor; los equipos permanentes dentro de una organización están destinados a trabajar en pro de una determinada meta pero están diseñados a largo plazo y están ligados a futuros objetivos grupales, mientras que, los equipos normales de trabajo se reúnen con un objetivo en particular y son disueltos dependiendo de los requerimientos de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el análisis realizado sobre el efecto de la confianza en equipos de trabajo está totalmente enfocado a los equipos permanentes ya que cada vez son más prolíferos en la sociedad empresarial y aún no han sido analizados correctamente.

Durante el análisis se encontraron tres aspectos básicos: la reflexividad, el monitoreo y el esfuerzo dentro de los grupos de trabajo.



*Figura 3. Modelo conceptual del estudio.*

Con relación al análisis reflexivo dentro de un equipo de trabajo se utilizaron las técnicas de Carter y West (1998) para determinar los valores de la facilidad en

el intercambio de roles y tareas dentro de un mismo objetivo; esto con el fin de determinar si la confianza afectaba positiva o negativamente estas variables.

De acuerdo con el monitoreo grupal, se aplicaron los modelos de Langfred (2004) y Costa (2003) con el fin de entender cómo se realiza el monitoreo interno dentro de un grupo con relación al aumento o disminución de los niveles de confianza mutua, por ejemplo, no es lo mismo la vigilancia de un compañero con relación a los tiempos de desempeño y/o terminación de tareas puntuales cuando se tienen un mayor nivel de confianza personal.

El esfuerzo individual dentro de un grupo permanente de trabajo fue medido mediante las técnicas de George (1992) y Mulvey – Klein (1998) con el fin de

cuantificar el ánimo y dedicación de cada individuo según los niveles de confianza mutua.

Como resultados finales del estudio tenemos que la reflexividad y el monitoreo se ven positivamente afectadas por el aumento en la confianza grupal, sin embargo, no se garantiza un efecto directo sobre el rendimiento final del trabajo debido a muchas variables que intervienen en el proceso. Es decir, es necesario el análisis mediante métodos numéricos más profundos con el fin de determinar coeficientes sólidos en las ecuaciones de desempeño.

Para más detalles ir al anexo [3.1.5 ESCALA APPENDIX MEASUREMENT SCALES](#)

### **El paper concluye:**

- En conclusión se tiene que es muy importante el análisis de la confianza dentro de un grupo permanente de trabajo, sin embargo es necesario un mayor estudio con diferentes métodos de análisis debido a que existen múltiples variables que impiden una afirmación concreta sobre el aporte positivo o negativo general de la confianza. Es indispensable la aparición de nuevos y profundos estudios para lograr brindar la importancia ideal que este tema requiere dentro de los ambientes empresariales actuales.

### **3.1.6 TRUST IN MANAGEMENT AND PERFORMANCE: WHO MINDS THE SHOP WHILE THE EMPLOYEES WATCH THE BOSS?**

#### **CONFIANZA EN LA GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO: QUIEN CUIDA EL NEGOCIO MIENTRAS LOS EMPLEADOS OBSERVAN AL JEFE**

ROGER C. MAYER,

MARK B. GAVIN

Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, 874–888.

2005

*En este estudio se investiga la relación entre el rendimiento en función de la organización y el comportamiento de los empleados de una organización (OCB), con la confianza que estos perciben de sus gerentes de planta y sus respectivos*

*directivos. Dados resultados previos a esta consulta, se esperaría que la confianza de los empleados hacia sus directivos, esté relacionada directamente con la capacidad de los empleados para enfocar su atención en la producción y en actividades que están relacionadas con el (OCB).*

La confianza hace parte fundamental de la optimización de un sistema, porque sin la confianza cada individuo se encargaría de proteger y maximizar sus propios intereses dejando a un lado la organización y el correcto funcionamiento cooperativo de una empresa.

A lo largo de los años diferentes analistas han aportado resultados que permiten demostrar la importancia de la confianza y como esta influye en el proceso de desarrollo de una organización, Argyris (1964) dice es importante la confianza y hay que tenerla en cuenta para un óptimo rendimiento de la gestión organizacional, basándose en esto Mayer, Davis y Schoorman (1995) profundizaron en este tema en un intento por integrar los componentes clave para lograr un nivel deseable de confianza, a lo que definieron como la voluntad de ser vulnerable a otra persona cuando ésta no está siendo controlada o supervisada, lo cual lleva a ver la relación que hay entre confianza y una cuestión crítica de riesgo. (Deutsch, 1958). Mayer y colegas (1995) proponen que el resultado de la confianza será el riesgo que tiene que correr la persona que confía y que a mayor confianza éste tendrá un mayor riesgo hasta llegar al punto de ser vulnerable. La confianza en sí, es asumir un riesgo que puede llegar a buenos resultados puesto que un empleado que está dispuesto a ser vulnerable es capaz de contribuir a su organización, por el contrario no asumir el riesgo de confiar puede perjudicar el desempeño.

En conclusión los empleados que no están dispuestos a ser vulnerables serán menos capaces de contribuir a su organización Dicho esto, es importante recordar que hay otros factores también que afectan el desempeño y producen una disminución de atención en actividades que agreguen valor a la organización, dado el propósito de este estudio se argumenta que la confianza debería afectar la capacidad de los empleados para centrar la atención en el trabajo que deben hacer y que este enfoque estará relacionado con el rendimiento, por lo cual puede afectar los resultados de rendimiento directamente, a través de variables no medidas dentro del estudio que se está haciendo. Para más detalles ir al anexo [3.1.6 ESCALA DE TRUST APPENDIX](#)

**El paper concluye:**

- Importantes contribuciones provienen de este estudio, como que proporciona una evidencia de la manera en que la confianza afecta el desempeño de los trabajadores.
- Se puede comprender la confianza como un estado del ser donde se encuentra vulnerable más si no existe confianza los empleados no estarán brindando una oferta de valor a la empresa debido a que la contribución de ellos hacia la organización no es de la manera que debería de ser.

**3.1.7 INNOVATIVE ACTIVITY SOURCES AND ITS RELATION WITH THE INNOVATIVE PERFORMANCE.****VÍAS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO INNOVADOR**

Ana m" Serrano Bedia, Concepción López Fernández y Gema García Piqueres  
Universidad de Cantabria (España)  
2011

*La innovación se da como un motor fundamental en el mejoramiento del bienestar social, el crecimiento y la supervivencia de las empresas en el largo plazo, no obstante a pesar de los beneficios de la innovación, la relación entre ésta y una mejora en el performance de la empresa no se produce en todos los casos ya que existe evidencia que contradice la idea de que siempre la innovación lleva a un incremento del performance. En consecuencia, se tratara de analizar el efecto que hay sobre el desempeño innovador de las diferentes vías elegidas para el desarrollo de las actividades innovadoras.*

Para ser explicados los efectos de las vías de innovación sobre el desempeño innovador, se debe tener en cuenta tres puntos fundamentales. Primero, el profundizar en el análisis sobre los efectos que las diferentes vías elegidas para la realización de innovaciones tienen sobre el desempeño innovador. En segundo lugar aportar una visión nueva y más completa sobre las vías para el desarrollo de actividades de innovación. En tercer lugar, el analizar una mayor variedad de medidas de desempeño que ayudaran a observar en qué medida los indicadores recogen diferentes aspectos relacionados con el rendimiento de las actividades de

innovación. Con estos puntos se podrá analizar el efecto sobre el desempeño innovador de la decisión acerca de la vía elegida para la realización de las actividades de innovación por parte de la empresa.

El análisis de la relación entre rendimiento innovador y utilización conjunta de varias vías para el desarrollo de actividades de innovación se lleva a cabo desde distintos enfoques, los análisis sugieren que la utilización la vía puede ser interna o externa, interna se refiere a argumentos procedentes del modelo de innovación abierta ("open innovation") que sugieren que las ventajas derivadas de la elección de la vía interna para el desarrollo de actividades de I+D se han visto reducidas como consecuencia de la mayor dificultad de apropiación de los resultados de innovación debido a la mayor movilidad de los trabajadores (Chesbrough, 2003a; 2003b; Laursen y Salter, 2006). En el caso de la vía externa, este resultado sugiere por otro lado, que en línea con los supuestos procedentes del concepto de capacidad de absorción, según los que el conocimiento procedente del exterior de la empresa no puede convertirse en un input para los procesos innovadores si ésta no desarrolla internamente su propia investigación que le permita absorber dicho conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990). Finalmente según los análisis se puede ver que la utilización de una sola vía ya sea externa o interna producía un efecto sobre el desempeño el cual era negativo por lo cual se demuestra que es mejor la adopción de diferentes vías para obtener mejores resultados.

**El paper concluye:**

- La utilización de la vía externa en exclusiva favorece el desarrollo de innovaciones de proceso, entonces si bien el uso de la vía externa de manera exclusiva redundaría en un menor desempeño innovador en términos generales, supone un mayor desempeño en términos de innovaciones de proceso.
- La utilización de la vía interna, y su combinación con la vía externa supone mejores resultados en términos de innovaciones para la empresa.
- La vía interna, sugiere que se trata de una vía adecuada para la obtención de mejor desempeño en términos de la introducción de innovaciones de producto, y en innovaciones de proceso.

### 3.1.8 WHY MEMBERS STAY IN OR LEAVE AND R&D CONSORTIUM: PERFORMANCE AND CONDITIONS OF MEMBERSHIP AS DETERMINANTS OF CONTINUITY.

#### **¿POR QUÉ INDIVIDUOS SE QUEDAN O SE VAN POR CONSORCIO DE I&D: DESEMPEÑO Y CONDICIONES DE SOCIOS COMO DETERMINANTES DE CONTINUIDAD?**

Paul Olk , Candacen Young  
Strategic management journal, Vol 18, 855-877  
1997

*Los autores hacen una investigación en las relaciones de fusión de dos empresas, más conocido como join venture. Todas las hipótesis y los resultados encontrados hacen referencia a este tipo de integración, sin embargo se puede rescatar algunas relaciones para la investigación de desempeño en cuanto al aprendizaje y performance en cuanto a este tipo de fusión empresarial.*

Olk y Young toman variables que se relacionan y hacen llegar a una continuidad en la empresa al presentarse un join venture. Las variables que presentan son: Desempeño, Importancia, Alternativa, Conocimiento relacionado con participación, Conocimiento No relacionado con participación, vínculos de red y tenencia. Para representar la forma que llevan a la continuidad se basa en cinco modelos los cuales son:

*Primer Modelo:* El desempeño y las condiciones llevan a que se presente continuidad. Entre las condiciones que se presentan están; desempeño, importancia, alternativas, vínculos de la red, tenencia. Por otra parte se presentan también el conocimiento relacionado con participación y conocimiento no relacionado con participación que lleva al aprendizaje y este a la continuidad.

*Segundo Modelo:* plantea que las condiciones llevan al desempeño que finalmente termina en la continuidad. En las condiciones se encuentra la importancia, las alternativas, con y sin conocimientos relacionados con participación, vínculos de la red que llevan al desempeño y este a la continuidad. Además de que con y/o sin conocimiento relacionado con participación terminan en aprendizaje que a su vez concluye en desempeño y este nuevamente en continuidad.

*Tercer Modelo:* parte desde el desempeño que lleva a ciertas condiciones que terminan en continuidad. Las condiciones son importancia, alternativas, con y sin conocimiento relacionado con participación, y vínculo de redes. Empiece empieces

*Cuarto Modelo:* propone un buen desempeño del consorcio por medio de condiciones para lograr continuidad. Las condiciones son importancia, alternativas, con y sin conocimientos relacionados y vínculos de red. La condición de con y sin conocimiento pueden llevar también al aprendizaje que este terminara en continuidad al igual que el resto de condiciones.

*Quinto Modelo:* representa un consorcio de pobre desempeño que parte de las condiciones hacia la continuidad. Las condiciones que este modelo representa son alternativas, con y sin conocimiento relacionado con participación, y vínculos de red. A su vez las condiciones de con y sin conocimiento relacionado con participación posibilitan el aprendizaje que este a su vez conlleva a la continuidad.

### **El paper concluye:**

- En resumen el análisis realizado por Oik y Young demostró que los niveles de satisfacción, las alternativas disponibles, la presencia de relaciones adicionales en redes, el relacionado conocimiento con participación, y aprendizaje están significativamente relacionados con la continuidad de afiliación.
- La investigación demuestra empíricamente que un miembro que aprende de un join venture tiene altas posibilidades de retirarse de la empresa. Además entre más relacionado estén los miembros con un pobre desempeño más motivados van a estar para intentar quedarse. Por otra parte ninguna de las condiciones de afiliación, excepto las relacionadas con conocimiento y redes predijeron continuidad.

Para mayor detalle revisar el anexo [3.1.8 ANEXOS: MODELOS](#)

### **3.1.9 REVISITING THE TRUST-PERFORMANCE LINK IN STRATEGIC ALLIANCES.**

### **RETOMANDO EL ENLACE DEL DESEMPEÑO DE CONFIANZA EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Alexander T. Mohr , Jonas Puck

*La investigación busca encontrar la relación entre desarrollo y confianza en alianzas estratégicas (SAS) argumentando que el lazo tradicional de confianza en el desarrollo necesita una investigación más profunda. Basándose en teorías existentes y hallazgos empíricos relacionados con confianza y desempeño en SAS (strategic alliences) se pone a prueba esta relación con apoyo de 110 alianzas estratégicas.*

Investigaciones anteriores resaltan la faceta multi-natural de confianza y enfatizan la integridad, competencia y benevolencia como parte de su dimensión clave, refiriéndose al hecho de que la confianza compromete tanto elementos matemáticos como no matemáticos. En estas investigaciones se resalta que en las alianzas cuando se presenta igualdad de condiciones la confianza mejora el desempeño de estas, además que la faceta más crítica es lograr desarrollar la confianza durante la fase de post formación de la alianza. Sin embargo también hay una teoría en donde se puede presentar que los efectos positivos se vean desde la confianza al desempeño o del desempeño a la confianza.

Los autores sugieren la posibilidad de una influencia contraria entre desempeño y confianza, la cual necesita ser investigada con mayor claridad para ser entendida bajo el rol de la confianza en las SAS. Finalmente el propósito del paper es extender la perspectiva común en investigación en donde la confianza tiene una influencia positiva en el desempeño de las SAS, dando argumentos complementarios para un efecto positivo de desempeño en SAS sobre la confianza.

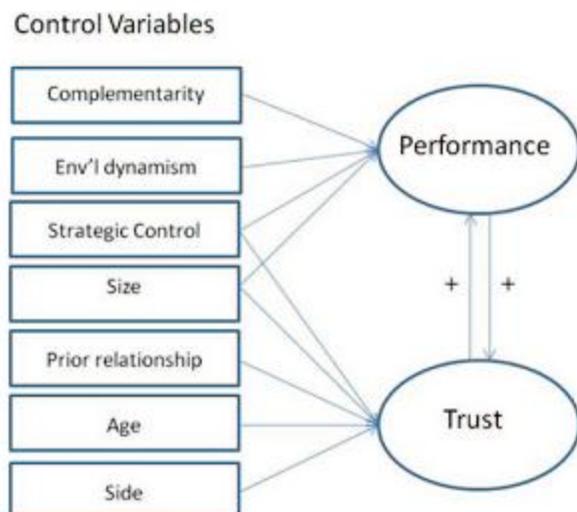


Figura 4: Conceptual Framework

#### El paper concluye que:

- Los autores creen que la relación entre confianza y desempeño en las alianzas estratégicas es bidireccional. En cuanto a la relación de confianza entre firmas los resultados implican que la relación entre confianza y SAS son más complejas que el comúnmente presentado

de unidireccionalidad entre confianza y el desempeño de las SAS.

- Entre las discusiones que presentan dicen que “la confianza y el desempeño constituyen un sistema de auto refuerzo en donde el desempeño influencia la confianza y la confianza influencia el desempeño, ampliando la investigación teórica en la confianza de IJV. Una área que requiere por eso más investigación es la identificación de los factores que conducen a la creación de este virtuoso círculo”
- Investigaciones pasadas resaltan la influencia de la confianza en el desempeño de las SAS y consecuentemente recomiendan invertir en el desarrollo de confianza en las SAS. Sin embargo los autores encuentran la posibilidad que la confianza pueda ser tanto un resultado como un determinante del desempeño de las SAS, dicen que les parece apropiado advertir en contra de esta inversión. Tales retos deberían ser tomados tan solo cuando los pagos esperados sean positivos y mayores a los costos de cultivar la confianza, para poder obtener los beneficios esperados.

Para mayores detalles revisar el anexo [3.1.9 ESCALA APPENDIX: MEASURES](#)

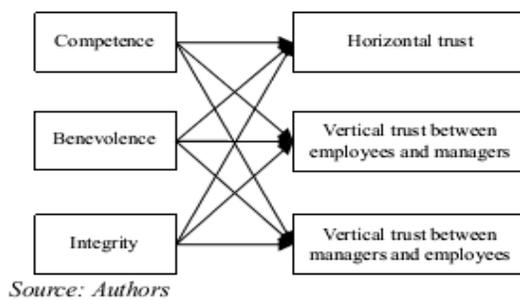
### 3.1.10 THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIPS

#### **LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES JEFE-EMPLEADO.**

Katarzyna Krot and Dagmara Lewicka  
International Journal of Electronic Business Management  
Vol. 10 No. 3, pp 224-233  
(2012)

*La confianza organizacional es una parte importante de las relaciones profesionales entre compañeros de trabajo, gerente y trabajadores o viceversa. Los autores para medir, entender y explicar la confianza en un contexto organizacional; identificaron diferentes dimensiones de confianza competencia, benevolencia e integridad; diferentes tipos de confianza como es la horizontal que se presenta entre compañeros de trabajo, y vertical que es entre el gerente y los empleados o viceversa; y el rol que diferentes dimensiones de confianza tiene en diferentes tipos de confianza.*

Estudios recientes resaltan la importancia de la confianza para el bienestar de los individuos en un ambiente de negocios. La confianza es un elemento de comunicación efectiva y trabajo en equipo entre empleados y gerentes. Además de reduce los riesgos y costos operacionales, a su vez aumenta el compromiso y productividad de los empleados. Es claro que se han hecho diferentes investigaciones que demuestran la importancia de la confianza en los negocios, pero también se presenta un vacío en cuanto a saber que esperan los compañeros de trabajo, los gerentes o los mismos empleados entre ellos mismos.



El objetivo que pretenden cumplir los autores es determinar el rol que las diferentes *dimensiones* de confianza tienen en cada uno de los diferentes *tipos* de confianza en Gaia, una empresa Polaca de lencería. Los resultados del estudio encontrados por los autores demuestran que la competencia es la

dimensión menos importante de la confianza en todos los diferentes tipos de confianza de Gaia (empresa polaca); la integridad es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones entre empleados; por último la benevolencia es la dimensión más importante de la confianza en la relación entre empleado y gerente.

Cabe aclarar que todas estas conclusiones son de acuerdo a la empresa que se tomó como base de su investigación.

*Imagen 5: The research model*

### El paper concluye:

- Los autores se basaron en encuestas en Gaia para sacar sus conclusiones entre ellas se destaca que se observaron diferencias significativas entre los efectos de las tres dimensiones de confianza en los tres tipos de relaciones (empleado-empleado, gerente-empleado, empleado-gerente).
- El estudio demostró que la forma en cómo la confianza se logra depende de qué tipo de relación se presente, ya sea vertical u horizontal. La causa

es que las personas tienen diferentes expectativas de sus compañeros de trabajo y de sus jefes.

**Escala:** para mayor detalles consultar el [ANEXO 3.1.10 ESCALA EMPRESA GAIA](#)

El estudio realizado en Gaia demuestra que “la integridad es la dimensión más importante de confianza en las relaciones horizontales, resultados parecidos fueron encontrados por Tan and Lim, McAllister, Knoll and Gill”. La razón puede ser gracias a que el trabajo en equipos modernos con responsabilidad compartida, para alcanzar metas hace que la integridad sea la dimensión más importante en la confianza.

En cuanto a la confianza vertical se obtuvieron resultados diferentes con respecto a otros estudios, en Gaia la dimensión de confianza más importante entre jefe-empleado fue la integridad; a diferencia de con otros estudios que fue la competencia. Los autores explican que la causa puede ser la duración en las relaciones intra-organizacionales en los estudios. En cuanto a la relación vertical entre empleado al jefe, la benevolencia era la dimensión más importante. Estudios pasados explican que se puede deber a que los empleados primero evalúan sus jefes bajo sus habilidades interpersonales, además consideran que los jefes deberían cuidarlos y protegerlos, tanto sus intereses como sus necesidades y al mismo tiempo hacerse cargo de los problemas.

Finalmente los autores concluyeron que las dimensiones de confianza cambian a la par que las relaciones intra-organizacionales son establecidas y van madurando. Además en las nuevas organizaciones, la competencia puede jugar un papel más importante que la benevolencia o la integridad. Por otra parte en organizaciones más maduras la integridad juega un rol más importante que la competencia o la benevolencia, al mantener las relaciones intra organizacionales.

### 3.1.11 THE EFFECT OF INNOVATION CAPABILITIES AND EXPERIENCE ON CROSS-BORDER ACQUISITION PERFORMANCE.

### **LOS EFECTOS DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LAS EXPERIENCIAS EN ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS.**

YonJin Suh, JaeJoon You, PhilSoo Kim de la Universidad Yonsei.

*Dado un Mercado cada vez más globalizado la innovación tecnológica y experiencias son los principales impulsores imprescindibles para realizar desempeño sonoro. La investigación que proponen los autores es empírica enfocándose en los efectos de las capacidades de innovación de las empresas Europeas y la experiencia de su desempeño en la adquisición cuando el objetivo son empresas Estadounidenses. En la Unión Europea una de las motivaciones para realizar la integración fue poder disminuir la brecha tecnológica y económica que presentaba con respecto a Estados Unidos. Lo cual permitió que empresas Europeas realizaran más adquisición extranjera para verse beneficiada de los adelantos tecnológicos que presentaban las empresas extranjeras.*

Según Boeh (2011) las adquisiciones representan una oportunidad estratégicamente significativa, para incremental la actividad global durante la última década. Es evidente que las empresas encuentran oportunidades para crecer a través de adquisiciones fuera de las fronteras. Esto se debe a que el aumento de la globalización de los negocios han intensificado tanto las oportunidades como la presión de las empresas por enlazarse con CBAs (cross-border acquisitions = adquisiciones extranjeras). Sin embargo numerosos estudios sugieren que las adquisiciones extranjeras no son altamente exitosas.

Estudios posteriores indican que hay una alta correlación entre investigación y desarrollo (R&D) gastos y actividad M&A (mergers & acquisitions = fusiones & adquisiciones), con firmas utilizando adquisiciones estratégicas para obtener tecnología. Además que han examinado activos tecnológicos e innovadores que buscan entrar en el contexto de las adquisiciones Europeas, y observaciones de M&A Europeas, las que indican crecimiento en actividades de adquisición extranjera (CBAs).

Las empresas europeas con estrategias de adquisición extranjera se enfrentan a la incertidumbre y preferencias poco familiares que llevan a que probablemente falle la adquisición. Para resolver este problema las compañías deben priorizar el desarrollo del conocimiento y de las rutinas necesarias para aprender. Además diferentes autores consideran plausible que las empresas Europeas con experiencia en adquisición tendrán probablemente mejor desempeño en adquisiciones extranjeras (CBAs).

Los autores se centran en analizar los efectos de las capacidades de innovación y experiencia de las empresas Europeas teniendo como objetivo el desempeño en la adquisición de empresas Americanas. Los resultados que los autores encontraron indican que tanto la capacidad de innovación como la experiencia tienen un efecto positivo en el desempeño de la adquisición. Lo cual sugiere que si las empresas Europeas desean tener rendimiento en la adquisición, estas necesitan reforzar sus capacidades de innovación y comprometerse a acumular experiencia en el proceso internacional de adquisición de estrategias. Además también exponen la discusión de los efectos de la interacción que se relacionan con la adquisición del desempeño de las firmas Europeas.

**El paper concluye que:**

- La estrategia de adquisición de las empresas Europeas revela que activos innovadores y tecnológicos buscan motivos para seleccionar empresas en una economía desarrollada, y también muestra que la adquisición con experiencia afecta positivamente el desempeño de las adquisiciones.
- Las empresas Europeas con mayor capacidad de innovación y previa experiencia, demuestran un rendimiento mejorado en la adquisición. También se analizó la relación que se presentaba entre las empresas como papel moderador en el desempeño de la adquisición extranjera, los resultados indican que la relación tiene un efecto negativo y significativa interacción en el desempeño de la adquisición extranjera.
- Los autores sugieren que tanto la capacidad de innovación y las experiencias de adquisición tiene un efecto positivo en el desempeño de la adquisición de las firmas y que estas cualidades son importantes precondiciones para adquirir empresas para iniciar exitosamente la búsqueda de CBAs.

Para mayores detalles ver [ANEXOS NUMERO 3.1.11IMAGENES ROA](#)

3.1.12 TRUST AND COLLABORATION IN THE AFTERMATH OF CONFLICTO:  
THE EFFECTS OF CONTRACT STRUCTURE.

## **CONFIANZA Y COLABORACIÓN EN LAS CONSECUENCIAS DE CONFLICTO: LOS EFECTOS DE LA ESTRUCTURA DE CONTRATO.**

Deepak Malhotra, Fabrice Lumineau.

Academy of Management Journal Vol. 54, No. 5, 981–998.  
2011.

*El artículo pretende evaluar los efectos de la estructura de los contratos en la confianza y en la probabilidad de colaboración continua. En cuanto al desarrollo anterior de investigaciones hacen tres diferencias; primero distinguen entre el control y la coordinación del funcionamiento de los contratos; segundo separan la buena voluntad y la confianza basada en la competencia; tercero evalúan los efectos de la estructura de contrato en los resultados de las relaciones en el contexto de disputa.*

Entre los resultados generales se encuentra que la disposición de control aumenta la confianza basada en la competencia, pero reduce la confianza basada en la buena voluntad. Por lo tanto se reduce la probabilidad de colaboración continua. Además las disposiciones de coordinación aumentan la competencia basada en la confianza, llevando a un aumento probable de colaboración continua.

Las relaciones entre empresas permiten a las firmas crear valor y generar ventajas competitivas pero la cooperación en tal relación no es automática ni fácilmente fomentada. A pesar del uso de contratos para facilitar la coordinación y control, las disputas entre las firmas pueden aparecer. Esto plantea preguntas sobre el tipo de relación que va a surgir y la viabilidad de colaboración continua después de que las partes han sido exitosas en la prevención de conflictos. De este modo los autores se plantean el interrogante de cómo la estructura de los contratos afecta la confianza, y de esta misma forma, las partes implicadas intentan continuar con la colaboración, en el contexto de las disputas entre empresas.

Por otra parte, el análisis de disposición de las empresas para continuar con las relaciones después de sufrir costosas disputas les permitió a los autores evaluar el mecanismo que subraya un importante pero raro estudio del aspecto de intercambio entre empresas con el fin de reparar las relaciones. Para realizar esto se basaron en una amplia base de datos con 102 empresas que presentaron disputas comerciales que surgen entre relaciones de intercambio durante los años 1991-2005. Sin embargo los contratos no permitieron codificar el grado en el que el control y la provisión de coordinación eran incorporadas dentro de los acuerdos,

y la comunicación les permitió codificar acuerdos para declarar la confianza basada en la buena voluntad y la competencia basada en las relaciones.

El diseño de los contratos afecta el grado de confianza que existe antes de que surja un conflicto, y a través de este efecto, las probabilidades de que la relación continúe. Particularmente, el control de provisión tiene un efecto negativo en la disposición a continuar con una relación deteriorada. Sin embargo el control de provisiones mejora la percepción de la competencia y el alto nivel de competencia basado en confianza aumenta la probabilidad de colaboración continua, la competencia basada en la confianza no actúa como un mediador en la relación entre provisión de control y el intento por colaboración continua.

Si la relación que se presenta entre las empresas puede evolucionar y es difícil de predecir los tipos de vulnerabilidad que pueden surgir con el tiempo es probable que en el tiempo sea fundamental la voluntad basada en la confianza. De esta forma los administradores pueden optar por reducir el énfasis en el control y aumentar el énfasis en la coordinación. Dado el caso que la confianza basada en las competencias es fundamental como es el caso donde se comparten técnicas u operaciones privadas, los empresarios pueden aumentar la confianza en la disposición de coordinación y la de control.

**El paper concluye que:**

- Los autores encontraron que entre más grande el número de provisiones orientadas al control en un contrato, más baja será el subsecuente nivel de confianza basada en la buena voluntad de la relación. Además el aumento en el control de provisiones como en el aumento en la coordinación de provisiones lleva a un nivel más alto de competencia basado en la confianza. Es decir que existe una relación positiva entre contratos y competencia basada en la confianza.
- También se encontró que la provisión de coordinación aumenta la probabilidad de colaboración continua después de una disputa y esa percepción de competencia media este efecto. Para sorpresa de los autores la relación que se creía se iba encontrar no se logró, la cual era encontrar efectos de provisión de coordinación en la voluntad basada en la confianza.
- Se encontró también que un aumento en las provisiones de control disminuyen la voluntad basada en la confianza y aumenta la competencia

basada en la confianza, esto sugiere que un contrato óptimo no será encontrado por descubrir “el punto en donde la ayuda se vuelve un obstáculo”, sino para apreciar las compensaciones inherentes y evaluar las prioridades de las relaciones actuales.

Para ver la escala remitirse al [ANEXO 3.1.12 ESCALA APENDIX A](#)

### 3.1.13 EMERGING LEARNING BEHAVIOUR IN A SIMULATED ORGANIZATION FACED WITH TASKS REQUIRING TEAM EFFORT.

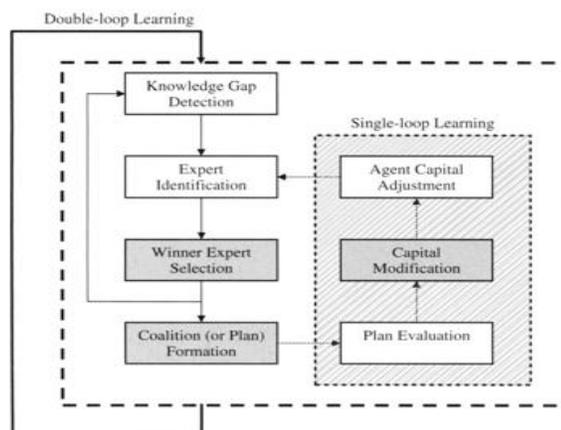
## COMPORTAMIENTO DE APRENDIZAJE EMERGENTE EN UNA ORGANIZACIÓN SIMULADA FRENTE A TAREAS QUE REQUIEREN ESFUERZO EN EQUIPO.

P.-S. Deng y E.G. Tsacle

The Journal of the Operational Research Society Vol. 57, No 5 pp. 603-611

Mayo 2006

*Los autores han formado un modelo computacional que consiste en simular tres procesos para simular la respuesta en una organización para ver como es el comportamiento frente a tareas repetitivas. Primero el proceso de selección experto que selecciona el agente ganador o agencia líder; Segundo el plan de proceso de formación para decidir que atributo adicional se necesita, pero no es poseído por el agente experto ganador, e interactivamente selecciona más agentes con los atributos necesarios hasta que la meta pueda ser alcanzada por la combinación de atributos de la coalición de agentes formados hasta el momento; Tercero es el proceso de modificación de capital para aprovechar los agentes participantes de acuerdo al éxito del desempeño de sus organizaciones combinadas. El simulador organizacional exhibe ambos aspectos del circuito de aprendizaje solo y doble circuito de aprendizaje, repeditadamente desempeñando la misma meta, y aprenden a desarrollar la meta con el más pequeño grupo posible.*



*Figura 6: A computational model for organizational learning.*

En investigaciones pasadas se ha demostrado que la colaboración en el aprendizaje usualmente resulta en una eficiencia mayor comparada con el aprendizaje individual (Liu and Yao, 1998). Además que el conocimiento en la organización es casi siempre tacitamente compartido por la practica de los miembros de la comunidad, y existen diferentes practicas y relaciones que emergen del cumplimiento coordinado de las tareas en el tiempo.

En este articulo los autores conceptualizan el aprendizaje organizacional como una manifestación del comportamiento de aprendizaje colectivo de agentes con conocimiento en una organización. Adaptan la Definición de Drucker para el conocimiento en trabajadores y definen el conocimiento de los agentes como un enlace en el desarrollo o uso del conocimiento en una organización. Tambien hacen un supuesto fundamental para el desarrollo de la investigación el cual es que una organización aprende como sus agentes de conocimiento interactuan dinamicamente entre ellos o con el ambiente externo a la organización, y las experiencias resultantes de esta interacción dinamica llevan a un desempeño más exitoso. A su vez tambien proponen una teoria en donde una organización aprende a través de las modificaciones de las coaliciones o comunidades de practica en el logro de objetivos de la organización, a través del tiempo.

El modelo computacional que proponen los autores, el cual fue diseñado y conducido por ellos mismos, muestra que el aprendizaje cooperativo ocurre como un fenomeno emergente de modificación del conocimiento capital de los agentes. Sin embargo esto es tan solo una versión generalizada de la realidad que ellos observaron. Además tiene varias premisas; la primera es que los agentes individuales poseen conocimiento particular pero complementario con el cumplimiento de metas, y la colaboración es necesaria para cumplir con las metas; segundo una meta orientada al conocimiento del mercado existe donde los agentes estan compitiendo y estan dispuestos a ofrecer sus experticias, por medio de mecanismond de incentivos, para el cumplimiento de la meta organizacional.

### **El paper concluye que:**

- De acuerdo al modelo desarrollado la coalición de los agentes emerge con relaciones contracorriente o procorriente entre los agentes. El resultado de la simulación muestra que el modelo permite la organización para exhibir el comportamiento de aprendizaje a través del mejoramiento del desempeño de realización de la misma meta en el tiempo.
- Se demostro experimentalmente que el aprendizaje organizacional es una consecuencia de multiples etapas en el proceso de la organización a través de modificaciones de capital. Se mostro que habia un solo circulo de aprendizaje ocurriendo en el nivel de competición local, el cual es que un agente ganador tiene más altas posibilidades de ser seleccionado como el agente ganador una vez más, cuando la meta era desempeñada nuevamente. Tambien se demuestra que habia un doble circuito ocurriendo en el campo local en donde el numero de agentes involucrados en cualición disminuira gradualmente cuando la misma meta era impuesta continuamente.

### 3.1.14 STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING

#### **LIDERAZGO ESTRATEGICO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Dusya Vera, Mary Crosan

The Academy of management Review Vol 29, No 2, pp 222-240

Abril 2004

*La investigación se desarrolla bajo el concepto de liderazgo estratégico, en el cual se desarrolla un modelo teórico del impacto de los CEO y el tipo de liderazgo de estos y las prácticas en aprendizaje organizacional. Se busca encontrar como la estrategia de los líderes influencia cada elemento del sistema de aprendizaje. Entre las asunciones de los autores esta que el liderazgo transformacional acerca a aprendizaje organizacional.*

Anteriormente se han hecho investigaciones con respecto al liderazgo pero ninguna con el enfoque de los CEO y sus implicaciones en el aprendizaje de las empresas, sin embargo es importante tenerlos en cuenta porque ellos son los que

están a cargo de que les suceda en la organización. Generalmente se presume que los gerentes impactan en las organizaciones pero nunca se ha analizado los campos del aprendizaje y el liderazgo. Para enfrentarse a esta falta de información los autores proponen dar solución a la siguiente pregunta.: “¿Cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los más altos gerentes en la organización?”

Para dar respuesta a esta pregunta desarrollaron un modelo teórico y pusieron unas proposiciones para encaminar la investigación, además describen el comportamiento específico y las prácticas estratégicas de los líderes que pueden tanto facilitar como entorpecer el aprendizaje organizacional. También hacen frente a relaciones que se suponían ya dadas la cual es que el liderazgo transaccional lleva a aprendizaje organizacional. Además en su investigación agregan factores contingentes tanto externos como internos que influyen el estilo de liderazgo y el tipo de aprendizaje enfatizado en la toma de decisiones de los más altos gerentes. Posteriormente desarrollan un marco integrador que describe y clarifica las relaciones entre el liderazgo estratégico y el aprendizaje organizacional.

Para mayores detalles ir al [ANEXO 3.1.14 IMAGEN FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL LEARNING](#)

#### **El paper concluye que:**

- Para manejar el aprendizaje organizacional, los líderes estratégicos más efectivos deberán de tener la capacidad de funcionar tanto en modo transaccional y transformacional. Ambos estilos de liderazgo son efectivos para facilitar el aprendizaje organizacional, aunque en diferentes situaciones tiene unos mejores resultados que en otros.
- Se rectificó que el aprendizaje transaccional lleva a aprendizaje organizacional. Para llegar a esto se discutieron condiciones en las cuales se presenta esta causalidad. También se enfocaron en los efectos positivos del liderazgo transaccional y transformacional en el aprendizaje, sin embargo no se pudo concluir si su efecto es negativo o positivo.

#### **3.1.15 INNOVATION CHARACTERISTICS AND THE ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITIES AND THE E-BUSINESS SUCCESS**

## **CARACTERÍSTICAS DE INNOVACION, CAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ÉXITO EN NEGOCIOS A TRAVÉS DE INTERNET**

Morad Rezaee Dizgah, Mehrdad Godarzvand chegini, Abdolghani Mashayekhi  
Interdisciplinary journal of contemporary research in business vol 3, no 6  
October 2011

*En un mundo completamente inmerso en el internet, los negocios han evolucionado para realizar todo tipo de aprendizajes e innovación de servicios. En la actualidad cada vez más organizaciones y empresas utilizan las bondades del internet para potencializar su rendimiento y optimizar desempeño en la búsqueda de nuevos objetivos. Se realizó el análisis en 120 compañías comerciales de la provincia de Mazandaran, las cuales cuentan con una fuerte fundamentación en negocios a través de internet. Los resultados de la investigación sugieren la existencia de una relación entre las características de la innovación y la capacidad de aprendizaje organizacional en el éxito de la aplicación de comercio electrónico en las empresas comerciales de la provincia de Mazandaran.*

El comercio electrónico ha aumentado la competitividad en un mundo a gran escala que cada vez más usa las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para crear ambientes de desarrollo en negocios. En la actualidad, podemos ver como las principales empresas potencial del sistema económico mundial están basadas o utilizan en gran proporción los sistemas electrónicos ya sea para la comercialización de sus productos o servicios, o para el monitoreo y desarrollo de los mismos. Es muy importante resaltar que las compañías que utilizan comercio electrónico están en la capacidad de expandir sus mercados a niveles internacionales de manera fácil y rápida sin tener que construir grandes estructuras de mercadeo. En el sistema de negocios actual, la mayor rentabilidad sobre un producto lo da el valor agregado sobre determinado producto o servicio primario, es decir, el comercio electrónico aumenta los niveles de transformación de una materia y a su vez aumenta su valor y rentabilidad.

Hoy en día, Internet ha reducido significativamente el valor para la transferencia de información y hace más fácil la interacción de las empresas con sus proveedores y clientes, y en las empresas también, ha permitido poder llevar a cabo las transacciones electrónicas. En general, se ha incrementado el comercio electrónico, la calidad, agilidad y más rápido acceso a los clientes y del mercado.

Por lo tanto, ***el comercio electrónico puede ser considerado como la innovación tecnológica que resulta de la combinación del sistema informativo de la empresa con su actividad principal.***

Otro punto a favor del comercio electrónico relacionado directamente con el aprendizaje resulta cuando se obtienen herramientas en donde los empleados pueden ser capacitados de manera rápida y eficiente mediante el uso de las tecnologías de innovación y desarrollo que se plantean de manera electrónica.

**El paper concluye:**

- En este estudio, un modelo de investigación fue seleccionado con el fin de estudiar el efecto de las características de la innovación y la capacidad de aprendizaje organizacional en el éxito de la implementación del comercio electrónico.
- Los resultados del estudio muestran claramente que la implementación de tecnologías electrónicas comerciales incrementan significativamente los niveles de aprendizaje, desempeño y éxito en las empresas sin estar directamente relacionado a su actividad comercial.

**3.1.16. TOP MANAGEMENT-TEAM DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING THE ROLE OF COGNITIONS**

**DIVERSIDAD DEL EQUIPO TOP ADMINISTRATIVO Y DESEMPEÑO DE LA FIRMA: EXAMINANDO EL ROL COGNITIVO.**

Martin Kilduff, Reinhard Angelmar, Ajay Mehra  
Organizational Science, Vol. 11 No1. Pp 21-34  
2000

*Para esta investigación se tiene en cuenta 35 firmas con 159 administradores que participan en programas de educación ejecutiva. Las hipótesis que se testean son: primero la relación entre la demografía y el conocimiento cognitivo del equipo, segundo el efecto recíproco de la diversidad y el desempeño de las firmas. Los resultados muestran que integrantes con equipos con alto desempeño tienden a preservar múltiples interpretaciones en la vida temprana del ciclo de vida del*

*equipo, lo cual se aclara acercándose al fin del ciclo del equipo. Los equipos de alto desempeño anteriormente nombrados exhiben tanto ambigüedad interpretativa como tardía interrelación necesaria. Sin embargo no se presentó evidencia de ningún efecto de diversidad demográfica en las medidas de diversidad cognitiva.*

Frente a la diversidad demográfica que se presenta incluso entre países con diferentes culturas, hay una asunción que dice que las variaciones demográficas tiene repercusiones en las variaciones en ocasiones imperceptibles en el proceso cognitivo. Desde este punto de vista la diversidad puede tener efectos importantes en el desarrollo y desempeño de organizaciones e incluso en equipos.

Es por esto que se plantean tres cuestiones a resolver; la primera es ¿cómo la diversidad demográfica afecta la diversidad cognitiva?, la segunda ¿Cuáles son los efectos en el desempeño cuando se presenta un equipo con cognitivo diversificado?, tercero ¿acaso hay un relación recíproca entre el desempeño de las empresas y la diversidad de conocimientos del equipo?

Los resultados sugieren que los efectos de la diversidad demográfica con respecto a la diversidad de conocimiento pueden ser minimizados por los equipos que se enfrentan a competencias externas, tal cual es el caso de los equipos de la NBA y su amplia diversidad geográfica de conocimientos. Sin embargo también es posible que esto se presente debido a que haya una armonía en el grupo a causa de su integración posterior. Otro factor puede ser que si se presenten efectos pero que estos no se hayan podido tomar en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

### **El paper concluye:**

- No se pudo encontrar evidencia que pudiera hacer una relación entre diversidad demográfica en el conocimiento frente a la toma de decisiones en los equipos
- Se presentó poca evidencia en cuanto a que el desacuerdo entre el equipo pudiera ocasionar efectos en el desempeño de las empresas.
- La gestión del equipo de ambigüedad interpretativa a lo largo del ciclo de vida del equipo puede ser un factor que afecta a los resultados de desempeño.
- En cuanto a la edad entre más diversificación se presentaba en edades mejor se desempeñaba el equipo, contrario a lo que resaltan otros estudios

## **3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO**

3.2.1 THE IMPACT OF TEAM-MEMBER EXCHANGE, DIFFERENTIATION, TEAM COMMITMENT, AND KNOWLEDGE SHARING ON R&D PROJECT TEAM PERFORMANCE.

### **EL IMPACTO DEL INTERCAMBIO ENTRE MIEMBROS DE UN EQUIPO (TMX) EN EL RENDIMIENTO DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Yuwen Liu, Robert T. Keller y Hsi-An Shih  
R&D Management Blackwell Publishing Ltd 41, 3, 2011  
2011

Todos los individuos poseen diferentes conocimientos dependiendo del área de interés en el cual se han educado y que si se utilizan de manera conjunta dentro de un mismo grupo de trabajo pueden incrementar los porcentajes de eficacia en el desarrollo del proyecto propuesto. Las características psico-sociales de las personas son fundamentales para la adaptación en un ambiente de trabajo conjunto, sin embargo, se debe realizar un análisis profundo para determinar la linealidad del impacto que se tiene sobre el performance del proyecto en cualquiera de los dos sentidos, positivo o negativo.

El impacto del TMX en el desarrollo de un proyecto a nivel grupal es positivo y su valor depende de los coeficientes de cada miembro y su manera de aporte de conocimientos.

La figura que relaciona la linealidad entre coeficientes de TMX y su efecto a favor del equipo de trabajo muestra la importancia de la no diferenciación entre miembros del mismo equipo de trabajo, es decir, es importante que todos los miembros del equipo contengan similares habilidades y patrones de comportamiento grupal para el beneficio mutuo del proyecto.

3.2.2 DISTAL AND LOCAL GROUP LEARNING: PERFORMANCE TRADE-OFFS AND TENSIONS.

## **APRENDIZAJE EN GRUPOS LOCALES Y GRUPOS A DISTANCIA: RENDIMIENTO COMERCIAL.**

Sze-Sze Wong

Organization Science, Vol. 15, No. 6 (Nov. - Dec., 2004), pp. 645-656  
2004

Existen estudios de los resultados al aplicar los diferentes sistemas, ya sea aprendizaje local o aprendizaje a distancia, sin embargo, pocas veces se ha analizado la influencia que puede tener un aprendizaje sobre el otro durante un mismo periodo de capacitación; es por este motivo que se realiza un estudio al respecto con el fin de determinar si las interacciones afectan positiva o negativamente el objetivo final.

Finalmente el estudio invita a un análisis más profundo con relación a los procesos de aprendizaje en los diferentes grupos y conecta fuertemente el desempeño del aprendizaje a distancia con el aprendizaje local. Los dos sistemas de aprendizaje pueden interferir mutuamente entre sí de tal manera que el resultado final es negativo con relación a la aplicación de los sistemas de manera separada. Desde un punto de vista práctico, este estudio pone de relieve a los gestores de la importancia de reconocer las ventajas y desventajas asociadas con el aprendizaje a distancia y local y, por tanto, el valor y la aplicabilidad de cada tipo de aprendizaje en grupo. (Escala en anexos 3.1.2)

### **3.2.3 ROLE OF CAREER COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY.**

## **PAPEL DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Malikeh Beheshtifar, Rezvan Mohammad-Rafiei y Mahmood Nekoie-Moghadam  
Interdisciplinary journal of contemporary research in business -Dec vol 4, no 8  
2012

Los estudios muestran que una variable para promover la capacidad de aprendizaje organizacional es centrarse en las competencias profesionales. La

competencia en cualquier situación no solo sirve para aprender sino también para asumir responsabilidades frente a los objetivos planteados.

Competencias laborales son aquellas habilidades que poseen en común todas las áreas de conocimiento y en combinación con las amplias competencias de organización, conforman el conjunto de competencias necesarias para el éxito. Además, estas competencias son una fuerza importante para avanzar hacia una organización que aprende. En conclusión, es posible afirmar que la capacidad de aprendizaje de la organización no es estática y necesita ser renovada.

En un mundo que evoluciona constantemente, es de vital importancia que las organizaciones estén siempre enfocadas en el continuo aprendizaje en todas las competencias necesarias dependiendo de los requerimientos.

#### 3.2.4 THE DIFFERENTIAL EFFECT OF TEAM MEMBERS' TRUST ON TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATION ROLE OF TEAM COHESION.

#### **EL EFECTO DE LA CONFIANZA DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO CON RELACIÓN AL RENDIMIENTO DEL MISMO: EL PAPEL DE LA MEDIACIÓN DE LA COHESIÓN DEL EQUIPO.**

Merce Mach, Simon Dolan Y Shay Tzafrir.

Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, 771–794  
2010

Este estudio tuvo como objetivo evaluar el fenómeno de la confianza a nivel de equipo como conjunto de tres cosas fundamentales; la confianza entre los miembros del equipo, la confianza con el entrenador y la confianza con el área directiva.

Los análisis se realizaron basados en la confianza de los mismos miembros del equipo, con el fin de ejecutar labores conjuntas y delegando funciones particulares dentro de un objetivo general. Además, se observó detenidamente la influencia de la confianza hacia en entrenador o líder del grupo de trabajo para cuantificar los porcentajes de aceptación con relación a las órdenes de trabajo y la división de las

funciones individuales con una meta común. Y finalmente, la confianza entre los miembros de un mismo equipo para con el área directiva del grupo.

### 3.2.5 HOW DOES TRUST AFFECT THE PERFORMANCE OF ONGOING TEAMS? THE MEDIATING ROLE OF REFLEXIVITY, MONITORING, AND EFFORT.

### **¿CÓMO LA CONFIANZA AFECTA EL RENDIMIENTO Y PRODUCCIÓN DENTRO DE LOS EQUIPOS PERMANENTES DE TRABAJO?**

Bart a. de Jong y Tom Elfring

Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 535–549.

2010

El efecto de la confianza en grupos de trabajo ha sido varias veces estudiado con el correr de los años, sin embargo, ha sido aplicado en una forma muy escolar, es decir, se han estudiado los efectos sobre un ambiente de armonía y tranquilidad dentro del grupo, más no se han determinado la incidencia de esta confianza sobre el rendimiento general de los objetivos grupales. Es importante diferenciar que la confianza generalmente puede traer efectos positivos sobre el tiempo de ejecución de una determinada tarea, pero no necesariamente afecta positivamente el rendimiento general sobre el objetivo.

En conclusión se tiene que es muy importante el análisis de la confianza dentro de un grupo permanente de trabajo, sin embargo es necesario un mayor estudio con diferentes métodos de análisis debido a que existen múltiples variables que impiden una afirmación concreta sobre el aporte positivo o negativo general de la confianza. (Escala en anexos 3.1.5)

### 3.2.6 TRUST IN MANAGEMENT AND PERFORMANCE: WHO MINDS THE SHOP WHILE THE EMPLOYEES WATCH THE BOSS?

### **CONFIANZA EN LA GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO: QUIEN CUIDA EL NEGOCIO MIENTRAS LOS EMPLEADOS OBSERVAN AL JEFE**

ROGER C. MAYER,

MARK B. GAVIN

Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, 874–888.

2005

La confianza hace parte fundamental de la optimización de un sistema, porque sin la confianza cada individuo se encargaría de proteger y maximizar sus propios intereses dejando a un lado la organización y el correcto funcionamiento cooperativo de una empresa. Importantes contribuciones provienen de este estudio, que proporciona una evidencia de la manera en que la confianza afecta el desempeño de los trabajadores.

Los empleados que no están dispuestos a ser vulnerables serán menos capaces de contribuir a su organización. Dicho esto, es importante recordar que hay otros factores también que afectan el desempeño y producen una disminución de atención en actividades que agreguen valor a la organización. (Escala en anexos 3.1.6)

### 3.2.7 INNOVATIVE ACTIVITY SOURCES AND ITS RELATION WITH THE INNOVATIVE PERFORMANCE.

## **VÍAS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO INNOVADOR**

Ana m" Serrano Bedia, Concepción López Fernández y Gema García Piqueres  
Universidad de Cantabria (España)  
2011

La innovación se da como un motor fundamental en el mejoramiento del bienestar social, el crecimiento y la supervivencia de las empresas en el largo plazo, no obstante a pesar de los beneficios de la innovación, la relación entre ésta y una mejora en el performance de la empresa no se produce en todos los casos ya que existe evidencia que contradice la idea de que siempre la innovación lleva a un incremento del performance. En consecuencia, se tratara de analizar el efecto que hay sobre el desempeño innovador de las diferentes vías elegidas para el desarrollo de las actividades innovadoras.

La vía interna, sugiere mejor desempeño en términos de la introducción de innovaciones de producto, y en innovaciones de proceso.

La utilización de la vía externa en exclusiva favorece el desarrollo de innovaciones de proceso.

### 3.2.8 WHY MEMBERS STAY IN OR LEAVE AND R&D CONSORTIUM: PERFORMANCE AND CONDITIONS OF MEMBERSHIP AS DETERMINANTS OF CONTINUITY.

#### **¿POR QUÉ INDIVIDUOS SE QUEDAN O SE VAN POR CONSORCIO DE I&D: DESEMPEÑO Y CONDICIONES DE SOCIOS COMO DETERMINANTES DE CONTINUIDAD?**

Paul Olk , Candacen Young  
Strategic mangement journal, Vol 18, 855-877  
1997

El análisis realizado por Olk y Young demostró que los niveles de satisfacción, las alternativas disponibles, la presencia de relaciones adicionales en redes, el relacionado conocimiento con participación, y aprendizaje están significativamente relacionados con la continuidad de afiliación. Esta investigación demuestra empíricamente que un miembro que aprende de un join venture tiene altas posibilidades de retirarse de la empresa. Además entre más relacionado estén los miembros con un pobre desempeño más motivados van a estar, para intentar quedarse. (Modelos en el anexo [3.1.8 ANEXOS: MODELOS](#))

### 3.2.9 REVISITING THE TRUST-PERFORMANCE LINK IN STRATEGIC ALLIANCES.

#### **RETOMANDO EL ENLACE DEL DESEMPEÑO DE CONFIANZA EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Alexander T. Mohr , Jonas Puck  
Mir – management international Review-  
(2013) 53:269-289

Busca encontrar la relación entre desarrollo y confianza en alianzas estratégicas (SAs) argumentando que el lazo tradicional de confianza en el desarrollo necesita una investigación más profunda. Basándose en teorías existentes y hallazgos empíricos relacionados con confianza y desempeño en SAs (strategic alliences) se pone a prueba esta relación con apoyo de 110 alianzas estratégicas.

Los autores creen que la relación entre confianza y desempeño en las alianzas estratégicas es bidireccional. En cuanto a la relación de confianza entre firmas los resultados implican que la relación entre confianza y Sas son más complejas que el comúnmente presentado de unidireccionalidad entre confianza y el desempeño de las SAs. (Escala en anexos [3.1.9 ESCALA APPENDIX: MEASURES](#))

### 3.2.10 THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIPS

#### **LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES JEFE-EMPLEADO.**

Katarzyna Krot and Dagmara Lewicka  
International Journal of Electronic Business Management  
Vol. 10 No. 3, pp 224-233 (2012)

La confianza organizacional es una parte importante de las relaciones profesionales entre compañeros de trabajo, gerente y trabajadores o viceversa. La confianza es un elemento de comunicación efectiva y trabajo en equipo entre empleados y gerentes, además de reduce los riesgos y costos operacionales, a su vez aumenta el compromiso y productividad de los empleados.

El estudio demuestra que la forma en cómo la confianza se logra depende de qué tipo de relación se presente, ya sea vertical u horizontal. La causa es que las personas tienen diferentes expectativas de sus compañeros de trabajo y de sus jefes. (Escala en [ANEXO 3.1.10 ESCALA EMPRESA GAIA](#))

### 3.2.11 THE EFFECT OF INNOVATION CAPABILITIES AND EXPERIENCE ON CROSS-BORDER ACQUISITION PERFORMANCE.

#### **LOS EFECTOS DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LAS EXPERIENCIAS EN ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS.**

YonJin Suh, JaeJoon You, PhilSoo Kim de la Universidad Yonsei.  
Global Journal of Business Research Volume 7, Number 3

2013

Estudios posteriores indican que hay una alta correlación entre investigación y desarrollo (R&D) gastos y actividad M&A (mergers & acquisitions = fusiones & adquisiciones), con firmas utilizando adquisiciones estratégicas para obtener tecnología. Además que han examinado activos tecnológicos e innovadores que buscan entrar en el contexto de las adquisiciones Europeas, y observaciones de M&A Europeas, las que indican crecimiento en actividades de adquisición extranjera (CBAs).

La estrategia de adquisición de las empresas Europeas revela que activos innovadores y tecnológicos buscan motivos para seleccionar empresas en una economía desarrollada, y también muestra que la adquisición con experiencia afecta positivamente el desempeño de las adquisiciones. Para mayores detalles ver [ANEXOS NUMERO 3.1.11 IMÁGENES ROA.](#)

### 3.2.12 TRUST AND COLLABORATION IN THE AFTERMATH OF CONFLICTO: THE EFFECTS OF CONTRACT STRUCTURE.

### **CONFIANZA Y COLABORACIÓN EN LAS CONSECUENCIAS DE CONFLICTO: LOS EFECTOS DE LA ESTRUCTURA DE CONTRATO.**

Deepak Malhotra, Fabrice Lumineau.

Academy of Management Journal Vol. 54, No. 5, 981–998.  
2011.

El diseño de los contratos afecta el grado de confianza que existe antes de que surja un conflicto, y a través de este efecto, las probabilidades de que la relación continúe. Particularmente, el control de provisión tiene un efecto negativo en la disposición a continuar con una relación deteriorada. Sin embargo el control de provisiones mejora la percepción de la competencia y el alto nivel de competencia basado en confianza aumenta la probabilidad de colaboración continua, la competencia basada en la confianza no actúa como un mediador en la relación entre provisión de control y el intento por colaboración continua.

Encontraron que entre más grande el número de provisiones orientadas al control en un contrato, más baja será el subsecuente nivel de confianza basada en la buena voluntad de la relación y también se encontró que la provisión de

coordinación aumenta la probabilidad de colaboración continua después de una disputa y esa percepción de competencia media este efecto. Para mayor detalles ver la escala en [ANEXO 3.1.12 ESCALA APENDIX A](#)

### 3.2.13 EMERGING LEARNING BEHAVIOUR IN A SIMULATED ORGANIZATION FACED WITH TASKS REQUIRING TEAM EFFORT.

#### **COMPORTAMIENTO DE APRENDIZAJE EMERGENTE EN UNA ORGANIZACIÓN SIMULADA FRENTE A TAREAS QUE REQUIEREN ESFUERZO EN EQUIPO.**

P.-S. Deng y E.G. Tsacle

The Journal of the Operational Research Society Vol. 57, No 5 pp. 603-611

Mayo 2006

En investigaciones pasadas se ha demostrado que la colaboración en el aprendizaje usualmente resulta en una eficiencia mayor comparada con el aprendizaje individual (Liu and Yao, 1998). Además que el conocimiento en la organización es casi siempre tacitamente compartido por la práctica de los miembros de la comunidad, y existen diferentes prácticas y relaciones que emergen del cumplimiento coordinado de las tareas en el tiempo.

Se mostró que había un solo círculo de aprendizaje ocurriendo en el nivel de competición local, el cual es que un agente ganador tiene más altas posibilidades de ser seleccionado como el agente ganador una vez más, cuando la meta era desempeñada nuevamente.

### 3.2.14 STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING

#### **LIDERAZGO ESTRATEGICO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Dusya Vera, Mary Crosan

The Academy of Management Review Vol 29, No 2, pp 222-240

Abril 2004

La investigación se desarrolla bajo el concepto de liderazgo estratégico, en el cual se desarrolla un modelo teórico del impacto de los CEO y el tipo de liderazgo de

estos y las prácticas en aprendizaje organizacional, para manejar el aprendizaje organizacional, los líderes estratégicos más efectivos deberán de tener la capacidad de funcionar tanto en modo transaccional y transformacional estos estilos de liderazgo son efectivos para facilitar el aprendizaje organizacional, aunque en diferentes situaciones tiene unos mejores resultados que en otros.

El aprendizaje transaccional lleva a aprendizaje organizacional, para llegar a esto se discutieron condiciones en las cuales se presenta esta causalidad.

Para ver más detalles ver [ANEXO 3.1.14 FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL LEARNING.](#)

### 3.2.15 INNOVATION CHARACTERISTICS AND THE ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITIES AND THE E-BUSINESS SUCCESS

#### **CARACTERISTICAS DE INNOVACION, CAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ÉXITO EN NEGOCIOS A TRAVÉS DE INTERNET**

Morad Rezaee Dizgah, Mehrdad Godarzvand chegini, Abdolghani Mashayekhi  
Interdisciplinary journal of contemporary research in business vol 3, no 6 October 2011

El comercio electrónico ha aumentado la competitividad en un mundo a gran escala que cada vez más usa las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para crear ambientes de desarrollo en negocios. En la actualidad, podemos ver como las principales empresas potencial del sistema económico mundial están basadas o utilizan en gran proporción los sistemas electrónicos ya sea para la comercialización de sus productos o servicios, o para el monitoreo y desarrollo de los mismos. Es muy importante resaltar que las compañías que utilizan comercio electrónico están en la capacidad de expandir sus mercados a niveles internacionales de manera fácil y rápida sin tener que construir grandes estructuras de mercadeo.

Punto a favor del comercio electrónico relacionado directamente con el aprendizaje resulta cuando se obtienen herramientas en donde los empleados pueden ser capacitados de manera rápida y eficiente mediante el uso de las tecnologías de innovación y desarrollo que se plantean de manera electrónica.

### 3.2.16. TOP MANAGEMENT-TEAM DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING THE ROLE OF COGNITIONS

## **DIVERSIDAD DEL EQUIPO TOP ADMINISTRATIVO Y DESEMPEÑO DE LA FIRMA: EXAMINANDO EL ROL COGNITIVO.**

Martin Kilduff, Reinhard Angelmar, Ajay Mehra  
Organizational Science, Vol. 11 No1. Pp 21-34  
2000

Se plantean tres cuestiones a resolver; la primera es ¿cómo la diversidad demográfica afecta la diversidad cognitiva?, la segunda ¿Cuáles son los efectos en el desempeño cuando se presenta un equipo con cognitivo diversificado?, tercero ¿acaso hay un relación recíproca entre el desempeño de las empresas y la diversidad de conocimientos del equipo?

Los resultados sugieren que los efectos de la diversidad demográfica con respecto a la diversidad de conocimiento pueden ser minimizados. Sin embargo también es posible que esto se presente debido a que haya una armonía en el grupo a causa de su integración posterior. Otro factor puede ser que si se presenten efectos pero que estos no se hayan podido tomar en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

Los resultados muestran que integrantes con equipos con alto desempeño tienden a preservar múltiples interpretaciones en la vida temprana del ciclo de vida del equipo, lo cual se aclara acercándose al fin del ciclo del equipo. Los equipos de alto desempeño anteriormente nombrados exhiben tanto ambigüedad interpretativa como tardía interrelación necesaria. Sin embargo no se presentó evidencia de ningún efecto de diversidad demográfica en las medidas de diversidad cognitiva.

## 4. DISEÑO DEL ESTUDIO Y METODOLOGIA

### 4.1. Establecimiento de Hipótesis

Dada la investigación estructurada en la sección anterior y de acuerdo con la literatura revisada, se propone encontrar relación en las variables Human Flexibility (HF o HRF), Trust (confianza) y Team member Exchange (TMX) únicamente. Dejando por fuera las otras variables tomadas en cuenta hasta el momento como son capacidad de aprendizaje grupal, comportamiento innovador y apoyo dentro del grupo de trabajo.

Para así lograr tres objetivos más precisos en relación a HF, TMX y Trust. Como lo podemos visualizar en la imagen 7.

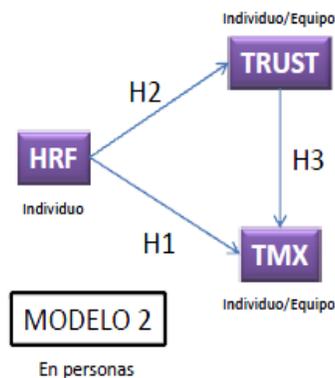


Figura 7: Modelo dos, relaciones elaboradas para el estudio

Debido a que no hay forma concreta de saber que afecta primero a cuál de las variables, es decir la interpretación de la dirección de la flecha. Hemos optado por hacer la causalidad como se observa en la figura 7. En donde la Flexibilidad humana afecta la confianza y el TMX, y por su parte la confianza afecta a su vez el desarrollo de TMX.

Las hipótesis que queremos comprobar son las siguientes, las cuales se pueden apreciar en la figura 7:

- **H1:** HF del individuo esta positivamente relacionado con el TMX entre los miembros del equipo o el individuo.

- **H2:** HF del individuo influye positivamente en la confianza de los miembros de un equipo o un individuo.
- **H3:** La confianza en grupo o por individuo impacta positivamente el TMX de los miembros del equipo o del individuo.

A partir de lo mencionado en los párrafos anteriores, se pretende realizar un estudio donde si se quiere mejorar el TMX se debe ver el impacto de las variables HF y TRUST. La idea básica del modelo es conectar la Flexibilidad Humana (HF) del individuo con la actitud del Team Member Exchange (TMX) y también a través de un factor de mediación como lo es la Confianza (TRUST).

## **4.2. Instrumentos**

### **4.2.1. Encuesta**

Con el soporte de la revisión literaria realizada, se colectaron 183 encuestas para medir el nivel de confianza, flexibilidad y TMX en los grupos de trabajo. Grupos que podían ser conformados tanto dentro como fuera de una empresa, a su vez, los encuestados también podían pensar en grupos de trabajo académico, investigación e incluso de deporte al cual ellos pertenecieran. La encuesta fue desarrollada por medios virtuales con apoyo de la página web encuesta fácil.

En cuanto a la confianza o TRUST se realizaron cinco tipos de preguntas, para medir el tipo de confianza que tenían las personas hacia su grupo y en el grupo. Las cuales son:

- Trust como confianza general (**TR.G**): se busca medir de forma general la confianza que se tiene dentro del grupo como un conjunto, para valorar si realmente los integrantes se consideran como un grupo de trabajo.
- Trust como benevolencia (**TR.B**): se mide la confianza y apoyo interno que hay en el grupo de trabajo desde la perspectiva de los integrantes.
- Trust como competencia (**TR.C**): analiza la percepción que tienen las personas que hacen parte de un equipo de trabajo en relación a las habilidades que deben o pueden desempeñar sus compañeros de trabajo.
- Trust como integridad (**TR.I**): valora la confianza en un nivel más profundo desde la percepción de un individuo del grupo frente a la ética y valores de los miembros del equipo.

- Trust como previsibilidad (**TR.P**): permite ver si el grupo de trabajo se conoce desde sus comportamientos para saber su reacción frente a alguna situación.

Para mayor detalle sobre el tipo de preguntas que se realizaron en la encuesta consultar anexo

Por su parte **TMX** (team member Exchange) no tiene una traducción precisa en el español, es el conjunto de actividades que se desarrollan dentro de un equipo de trabajo en donde se mejoran las habilidades, se incrementa la confianza de los integrantes, se da soporte mutuo y crítica constructiva.

Por último la flexibilidad se ha dividido en tres aspectos a valorar:

- Flexibilidad con adaptabilidad (**F.AD**): evalúa la facilidad que tienen los integrantes del grupo para acoger cambios en el funcionamiento interno del equipo y el entorno del individuo.
- Flexibilidad con anticipación (**F.AN**): en donde se examina la conciencia que tienen los individuos del equipo para anticiparse frente a posibles cambios en su carrera profesional.
- Flexibilidad con polivalencia (**F.PO**): hace referencia a la relación entre las capacidades que considera tener el individuo frente a su trabajo y el aporte que realiza en su equipo.

Para mayor detalle de las preguntas realizadas en la encuesta se puede revisar el [ANEXO 4.2.1. ENCUESTA DESEMPEÑO](#)

#### **4.2.2. Contraste**

Dado que en el modelo la variable TRUST podría considerarse como una variable mediadora, es decir, la relación de HF y TMX también se ve reflejada en el efecto que tiene HF sobre TRUST.

Se acudió entonces al campo de las ecuaciones estructurales, utilizando el software AMOS con ayuda del profesor guía Guillermo Buenaventura. Esta herramienta considera las interacciones cruzadas de las tres variables a analizar, funciona resolviendo el problema mediante la técnica de estimación de máxima verosimilitud para la minimización de los errores estadísticos, pero “no para cada relación por separado, sino repitiendo el proceso minimizado de dichos errores

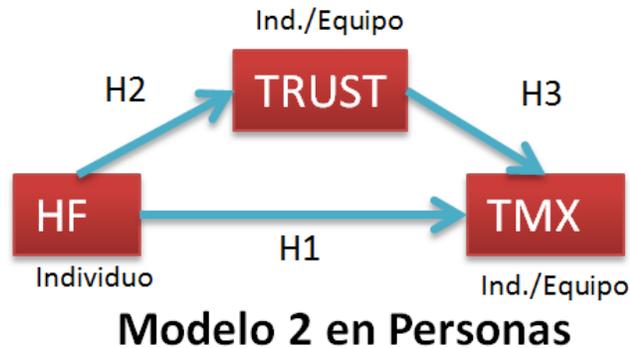
para todas las relaciones.” (Buenaventura, G) Para mayor detalle [VER ANEXO 4.2.2 ESTRUCTURA EN AMOS](#)

Para correr el modelo se hizo por medio de dos partes, la primera en donde se corrió el modelo completo en donde se buscaba respuesta a las tres hipótesis planteadas anteriormente, segundamente se corrió nuevamente los datos esta vez con un modelo no mediado para poder hacer una comparación con la variable TRUST.

## 5. APLICACIONES Y RESULTADOS

### 5.1 Contraste de las hipótesis

El análisis por ecuaciones estructurales dio como resultado una confirmación de las hipótesis planteadas, que se muestra en la figura 8.



\*\*\* La correlación es significativa al 0,01 (bilateral).  
 Figura 8: relaciones contrastadas en el estudio

Para los dos ocasiones que se corrió el modelo las variables relacionadas resultaron positivas y con una confianza del 99,9% (significativas al 1%), también se obtuvo una confianza del mayor al 99% de todas las preguntas frente a sus respectivos factores. Es decir que todas la hipótesis planteadas tienen una confianza de 99,9%, la cual es la más alta posible estadísticamente hablando.

En el cuadro inferior podemos ver la prueba chi-cuadrado, la medida de la bondad del modelo, ambas con resultados significativos mayores al 99%; y el RMSA nos corrobora esa información, lo anterior establece una contrastación del modelo positiva y robusta en todas las hipótesis propuestas, donde se ve la elevada correlación entre estas tres variables. Podemos observar además resaltadas las casillas en rosado, las cuales indican el buen nivel de ajuste que tiene el modelo. Ver figura 9.

	H1	H2	H3	RMSEA	TLI	CFI	Chi-square	gL	Chi-square/gL	Confianza
MODELO COMPLETO	0,627	0,686	0,492	0,06	0,676	0,694	6589	2481	2,66	***
MODELO NO MEDIADO	0,853	0,767	-	0,061	0,673	0,692	6625	2482	2,67	***

Figura 9: tabla de resultados modelo de ecuaciones estructurales

Por otra parte es relevante ver la importancia que tiene la variable TRUST en modelo, por lo cual restamos el chi-square (chi-cuadrado) del modelo completo y del modelo no mediado, lo cual nos da 36. Debido a que este es estrictamente mayor a 3.82<sup>1</sup>, se puede concluir que la variable TRUST tiene una medición significativa, es decir que la variable TRUST es realmente importante en el proceso para mejorar el TMX.

---

<sup>1</sup> Estadísticamente se debe ser mayor a 3,82 para que sea significativa la variable.  $\frac{\Delta\chi^2}{\Delta df} > 3.82$

## 6. CONCLUSIONES

Gracias a la recopilación de los diferentes papers se pudo desarrollar diferentes relaciones en cuanto a los factores como la confianza, la flexibilidad, capacidad de aprendizaje grupal, comportamiento innovador, apoyo dentro del grupo de trabajo y en su desempeño.

- El impacto del TMX en el desarrollo de un proyecto a nivel grupal es positivo y su valor depende de los coeficientes de cada miembro y su manera de aporte de conocimientos. La figura que relaciona la linealidad entre coeficientes de TMX y su efecto a favor del equipo de trabajo muestra la importancia de la no diferenciación entre miembros del mismo equipo de trabajo, es decir, es importante que todos los miembros del equipo contengan similares habilidades y patrones de comportamiento grupal para el beneficio mutuo del proyecto.
- El desempeño del *aprendizaje a distancia* con el aprendizaje local se conecta fuertemente. Los dos sistemas de aprendizaje pueden interferir mutuamente entre sí de tal manera que el resultado final es negativo con relación a la aplicación de los sistemas de manera separada.
- Los resultados ponen de manifiesto la importancia que el entorno de trabajo tiene para el *rendimiento del equipo*. Los entornos que fomentan la claridad, la fiabilidad, la preocupación por los demás, y la apertura, y en los que existe un alto grado de armonía y cohesión entre los jugadores y los otros actores *tienen el potencial de mejorar su rendimiento*. Por el contrario, los entornos en los que los jugadores no confían entre sí, el entrenador o la alta dirección probablemente tendrán peores resultados.
- La *confianza* afecta el desempeño de los trabajadores. Si no existe confianza los empleados no estarán brindando una oferta de valor a la empresa debido a que la contribución de ellos hacia la organización no es de la manera que debería de ser.
- La utilización de la vía externa en exclusiva favorece el desarrollo de *innovaciones* de proceso, entonces si bien el uso de la vía externa de manera exclusiva redundaría en un menor desempeño innovador en términos generales, supone un *mayor desempeño* en términos de innovaciones de

proceso. Por otra parte la utilización de la vía interna, y su combinación con la vía externa supone mejores resultados en términos de innovaciones para la empresa. La vía interna, es adecuada para la obtención de mejor desempeño en términos de la introducción de innovaciones de producto, y en innovaciones de proceso.

- Un miembro que aprende de un join venture tiene altas posibilidades de retirarse de la empresa. Además entre más relacionado estén los miembros con un pobre desempeño más motivados van a estar para intentar quedarse. Los niveles de satisfacción, las alternativas disponibles, la presencia de relaciones adicionales en redes, el relacionado conocimiento con participación, y aprendizaje están significativamente relacionados con la *continuidad de afiliación*.
- La relación entre confianza y desempeño en las alianzas estratégicas es bidireccional. Entre las discusiones que presentan dicen que “la confianza y el desempeño constituyen un sistema de auto refuerzo en donde el desempeño influencia la confianza y la confianza influencia el desempeño.
- Se observaron diferencias significativas entre los efectos de las tres dimensiones de confianza en los tres tipos de relaciones (empleado-empleado, gerente-empleado, empleado-gerente). Además la forma en cómo la confianza se logra depende de qué tipo de relación se presente, ya sea vertical u horizontal.
- Se analizó la relación que se presentaba entre las empresas como papel moderador en el *desempeño de la adquisición extranjera*, los resultados indican que la relación tiene un efecto negativo y significativa interacción en el desempeño de la adquisición extranjera. Sin embargo la adquisición con experiencia afecta positivamente el desempeño de las adquisiciones; es así como la capacidad de innovación y las experiencias de adquisición tiene un efecto positivo en el desempeño de la adquisición de las firmas.
- Entre más grande el número de provisiones orientadas al control en un contrato, más baja será el subsecuente nivel de confianza basada en la buena voluntad de la relación. Es decir que existe una relación positiva entre contratos y competencia basada en la confianza. También se encontró que la provisión de coordinación aumenta la probabilidad de

colaboración continua después de una disputa y esa percepción de competencia media este efecto.

- Se encontró también que un aumento en las provisiones de control disminuyen la voluntad basada en la confianza y aumenta la competencia basada en la confianza.
- De acuerdo al modelo desarrollado la coalición de los agentes emerge con relaciones contracorriente o procorriente entre los agentes.
- Se rectificó que el aprendizaje transaccional lleva a aprendizaje organizacional. A su vez el aprendizaje organizacional es una consecuencia de múltiples etapas en el proceso de la organización a través de modificaciones de capital.
- Para manejar el aprendizaje organizacional, los líderes estratégicos más efectivos deberán de tener la capacidad de funcionar tanto en modo transaccional y transformacional. Ambos estilos de liderazgo son efectivos para facilitar el aprendizaje organizacional, aunque en diferentes situaciones tiene unos mejores resultados que en otros.
- Los resultados del estudio muestran claramente que la implementación de tecnologías electrónicas comerciales incrementan significativamente los niveles de *aprendizaje, desempeño y éxito* en las empresas sin estar directamente relacionado a su actividad comercial.
- En cuanto a la edad entre más diversificación se presentaba en edades mejor se desempeñaba el equipo, contrario a lo que resaltan otros estudios

Teniendo en cuenta el diseño del estudio y metodología implementada, de acuerdo a las encuestas realizadas y al correr el modelo planteado por el programa AMOS se puede concluir que:

- En el modelo número dos propuesto, se ha logrado verificar en todas sus hipótesis, destacando la importancia que tiene la variable TRUST puesto que si se quiere mejorar el TMX vía flexibilidad de recurso humano tendría que contratar gente que fuera flexible, pero dada la relevancia de la variable TRUST no solo debe contratar gente flexible sino gente que sea confiable

(benevolencia, competencia, integridad y previsibilidad) para así obtener un TMX más alto.

- Las empresas pueden observar el impacto sobre los grupos de trabajo y su desempeño, partiendo del hecho de que distintos factores como HF y TRUST influyen en el TMX directamente.
- El impacto del TMX en el desarrollo de un proyecto a nivel grupal es positivo y su valor depende de los coeficientes de cada miembro y su manera de aportar conocimiento.

## **7. ANEXOS:**

### **3.1.2 ESCALA APPENDIX: MULTI-ITEM MEASURES.**

#### **Local learning**

1. People in this team speak up to test assumptions about issues under discussion.
2. We create hypothetical ( what-if) scenarios to achieve new insights.
3. We take time to figure out ways to improve our team's work processes.
4. Our team explores one another's ideas to invent new or better ways we might perform our task.
5. When a nonroutine matter comes up in our work, we consult one another's opinions about how to handle the situation.
6. When errors occur, we discuss how to prevent these errors in the future.
7. We reflect on our past ways of doing things.
8. When we encounter new issues, we discuss what these issues mean in our work.

#### **Distal learning**

1. Our team seeks ideas/expertise from people external to the team.
2. Our team reviews the team's work with people external to the team.
3. Our team obtains help or advice from people external to the team.
4. Our team seeks feedback about the team's work from people external to the team.

#### **Group cohesion**

1. We are ready to defend each other from criticism from outsiders.
2. We help each other on the job.
3. We get along well with each other.
4. The members in this team really stick together.

**Task routineness**

1. The situations, problems, or issues we encountered were similar from day-to-day.
2. This task resembles other tasks that we have to do.
3. We routinely see tasks of this type throughout our organization.
4. Most of the tasks we perform are similar from day-to-day.

**3.1.5 ESCALA APPENDIX MEASUREMENT SCALES:****Intrateam Trust**

1. I am able to count on my team members for help if I have difficulties with my job.
2. I am confident that my team members will take my interests into account when making work-related decisions.
3. I am confident that that my team members will keep me informed about issues that concern my work.
4. I can rely on my team members to keep their word.
5. I trust my team members.

**Team Reflexivity**

1. In this team we often review the feasibility of our objectives.
2. In this team we often discuss the methods used to get the job done.
3. In this team we regularly discuss whether we are working effectively together.
4. In this team we modify our objectives in light of changing circumstances.
5. In our team we often review our approach to getting the job done.

**Team Monitoring**

1. In this team we check whether everyone meets their obligations to the team.
2. In this team we watch whether everyone completes their work on time.
3. In this team we keep close track of whether everyone performs as expected.
4. In this team we check whether everyone is doing what is expected of him/her.
5. In this team we carefully monitor each other's progress on his/her work.

**Team Effort**

1. The members of my team work as hard as they can to achieve the team's objectives.
2. Most members of my team carry their fair share of the overall workload.
3. Most members of my team make an effort to attain high team performance levels.
4. Even when experiencing setbacks, team members try to the best of their ability to realize team goals.
5. Most team members go out of their way to accomplish team objectives, even when others are taking it easy.

**Team Performance**

Grade the performance of this team in the light of established performance standards.

1. The amount of work the team produces.
2. The quality of work the team produces.
3. Your overall evaluation of the team's effectiveness.

### **3.1.6 ESCALA DE TRUST APPENDIX**

**Items Developed for This Study...** (a. From original four-item trust scale. – b. From the five-item scale.)

#### **Trust**

If I had my way, I wouldn't let \_\_\_ have any influence over issues that are important to me. (a,b)

I would be willing to let \_\_\_ have complete control over my future in this company. (a,b)

I really wish I had a good way to keep an eye on \_\_\_\_. (a, b)

I would be comfortable giving \_\_\_ a task or problem which was critical to me, even if I could not monitor his/her (its) actions. (a, b)

I would tell \_\_\_ about mistakes I've made on the job, even if they could damage my reputation.

I would share my opinion about sensitive issues with \_\_\_ even if my opinion were unpopular.

I am afraid of what \_\_\_ might do to me at work.

If \_\_\_ asked why a problem happened, I would speak freely even if I were partly to blame.

If someone questioned \_\_\_'s motives, I would give \_\_\_ the benefit of the doubt.(b)

If \_\_\_ asked me for something, I respond without thinking about whether it might be held against me.

#### **Ability to Focus**

The work climate here allows me to focus on doing my job.

In this company, you need to make sure you "cover your backside."

There are issues in this company which take my attention away from doing my job.

I need to spend a fair amount of my time getting information to protect myself.

If you don't watch out for yourself around here, you won't get what's coming to you.

I don't feel like I need to worry about the politics in this company.

### 3.1.8 ANEXOS: MODELOS

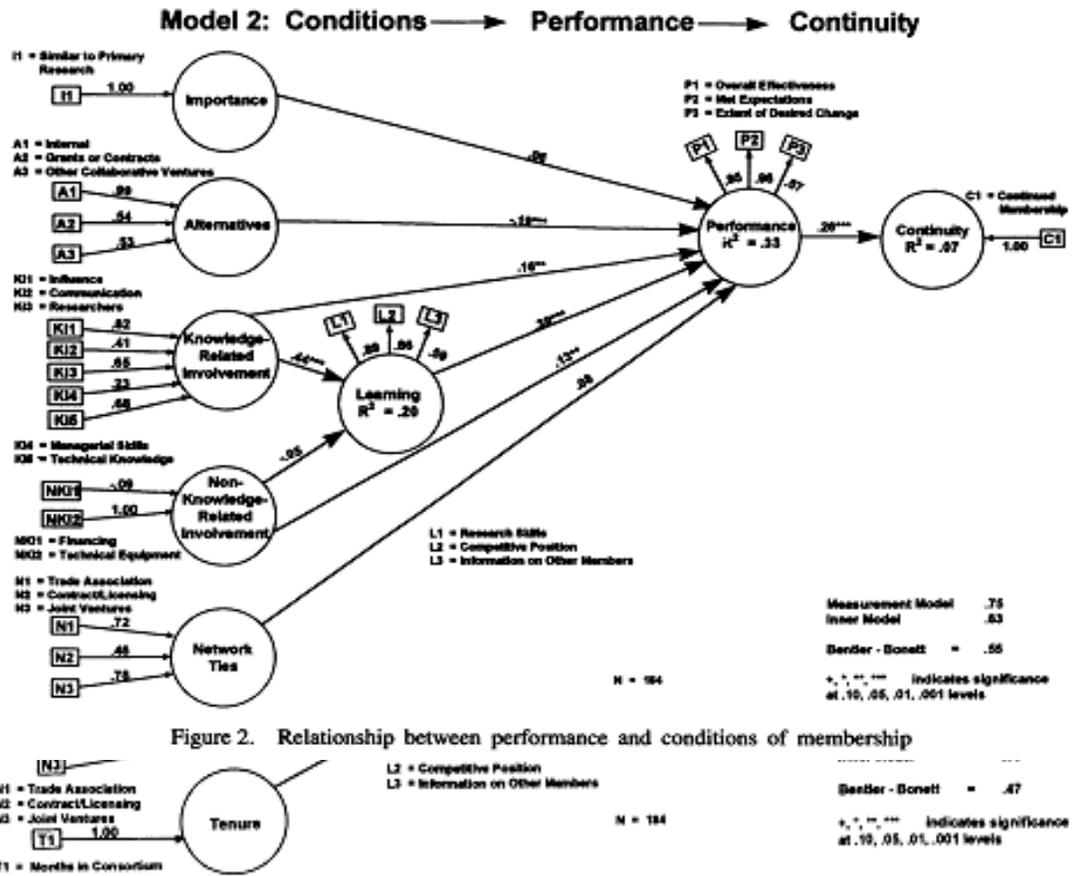


Figure 1. PLS estimates of hypothesized relationship

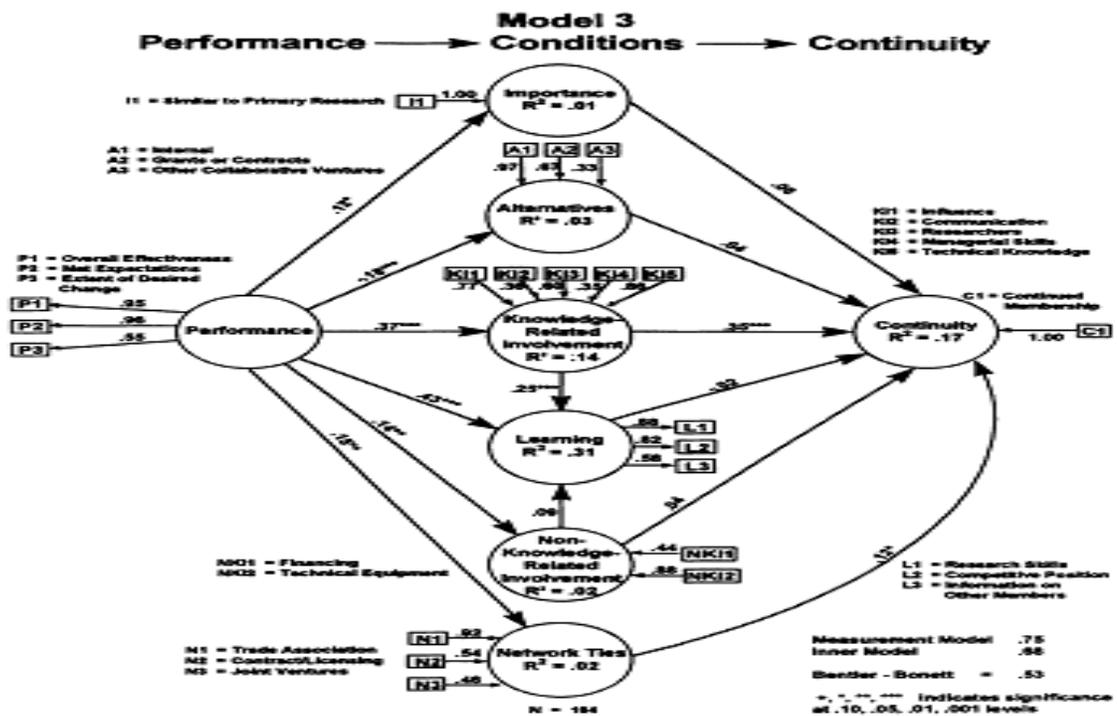


Figure 2. Continued

### 3.1.9 ESCALA APPENDIX: MEASURES

**Performance (alpha = 0.89)** (Strongly Disagree 1–5 Strongly Agree)

1. We are satisfied with the profitability of the JV.
2. We are satisfied with the growth of the JV.
3. We are satisfied with the market share of the JV.
4. We are satisfied with the overall performance of the JV.

**Trust in partner firm's representatives/managers (alpha 0.86)** (Strongly Disagree 1–5 strongly Agree)

1. Our partner firm's representatives adhere to our agreements.
2. The words and actions of our partner firm's representatives frequently differ (reverse coded).
3. Our partner firm's representatives have an interest in our side achieving its goals.
4. Our partner firm's representatives actively help us to achieve our goals.
5. Our partner firm's representatives have the capabilities necessary for the successful management of the JV.

6. Our partner firm's representatives take appropriate decisions regarding the management of the JV.

**Trust in partner firm as a whole** (alpha 0.86) (Strongly Disagree 1–5 Strongly Agree)

1. Our partner firm adheres to the JV agreement.
2. The words and actions of our partner firm frequently differ (reverse coded).
3. Our partner firm has an interest in our side achieving its goals.
4. Our partner firm actively helps us to achieve our goals.
5. Our partner firm has the capabilities necessary for the successful management the JV.
6. Our partner firm takes appropriate decisions regarding the management of the JV.

### **Control Variables**

**Complementarity (alpha 0.78)** (Strongly Disagree 1–5 Strongly Agree)

The partners' goals are complementary.

The partners' resources are complementary.

**Environmental dynamism (alpha 0.72)** (Strongly Disagree 1–5 Strongly Agree)

The JV operates in a very competitive environment.

The environmental conditions change quickly.

The environmental developments in the environment are unpredictable.

**Strategic Control (alpha 0.87)** Please state the extent to which you exert control over the following issues (low level of control 1–5 high level of control)

1. Strategic Planning
2. Distribution of profits/losses
3. Re-investment decisions
4. Filling of key management positions in the JV

**JV size** (measured by number of employees).

**Prior relationship** (measured by the length of prior business relationship in months and in cases where there was no prior business relationship by the duration of negotiations in months).

**JV Age** (measured in years).

**IJV Side** (measured using a dichotomous variable with 0 for German side representative and 1 for Chinese side representative).

**ANEXO 3.1.10 ESCALA EMPRESA GAIA**

Table 5: Spearman rank correlations

	Spearman rank correlations
<b>Horizontal trust</b>	
If I have trouble with anything on the work, I can safely talk about my concerns with my colleagues and get advice.	0.49
I am confident that my colleagues wish me well.	0.40
I am certain that I would get help from my colleagues.	0.46
Daily business meetings with colleagues are a pleasant part of the day.	0.50
I am confident about the honesty of my colleagues.	0.63

<b>Vertical trust employees in managers</b>	
Employees involved in the implementation of the project are informed about the various stages and know what they seek.	0.63
My boss is interested in my needs and problems, if they occur.	0.69
Overall, in my company my boss	0.56
<b>Vertical trust managers in employees</b>	
My staff performs their duties honestly.	0.74
I believe that my employees are honest.	0.78
I believe that the motives and intentions of my employees are good.	0.77
I can always count on my employees.	0.70
My staff and I make a good team.	0.76

Source: Authors' research.

**ANEXOS NUMERO 3.1.11 IMÁGENES ROA**

Figure 1: Moderating Effect of Relatedness between R&D Intensity and F

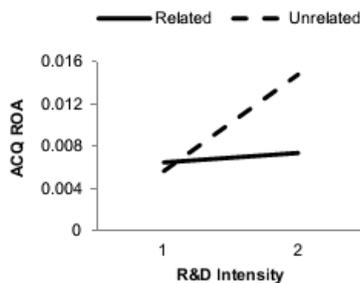


Figure 1 shows the interaction effects of relatedness and R&D intensity on acquisition performance substantially increases along with the acquirer's innovative capabilities compared to n

Figure 2: Moderating Effect of Acquisition Experience between Acquisition and ROA

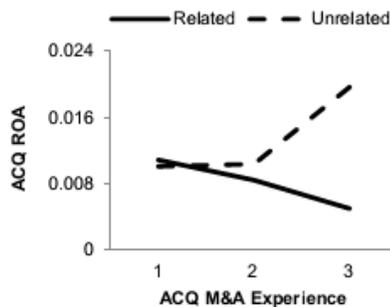


Figure 2 shows the interaction effects of relatedness and acquisition experience on acquisition performance. In related acquisition the acquirer's performance is decreased according to experience whereas in unrelated acquisitions, an acquirer's performance substantially increased as experience increases.

### **ANEXO 3.1.12 ESCALA APENDIX A**

#### **Examples of Statements Coded as Competence or Goodwill-Based Trust**

Response categories were derived from definitions of trust dimensions in Davis, Schoorman, Mayer, and Tan (2000), Mayer and Davis (1999), Mayer and colleagues (1995), and Schoorman, Mayer, and Davis (2007).

#### **Competence-Based Trust**

Messages were coded for references to skills, competencies, aptitude, training, and/or experience.

Examples:

“We know that you are able to do it properly.”

“Usually you deliver it on time.”

“My engineers told me that they are confident about your experience in the [...] field.”

“You manifested your high level of competence during Phase 1 of the Project.”

#### **Goodwill-Based Trust**

Messages were coded for references to benevolence and/or integrity.

Benevolence examples:

“We know you want the success of this Project.”

“We really appreciated your technicians’ efforts to repair the damage during the night.”

“Your employees have been kind and friendly to help [Firm A] to face this issue.”

Integrity examples:

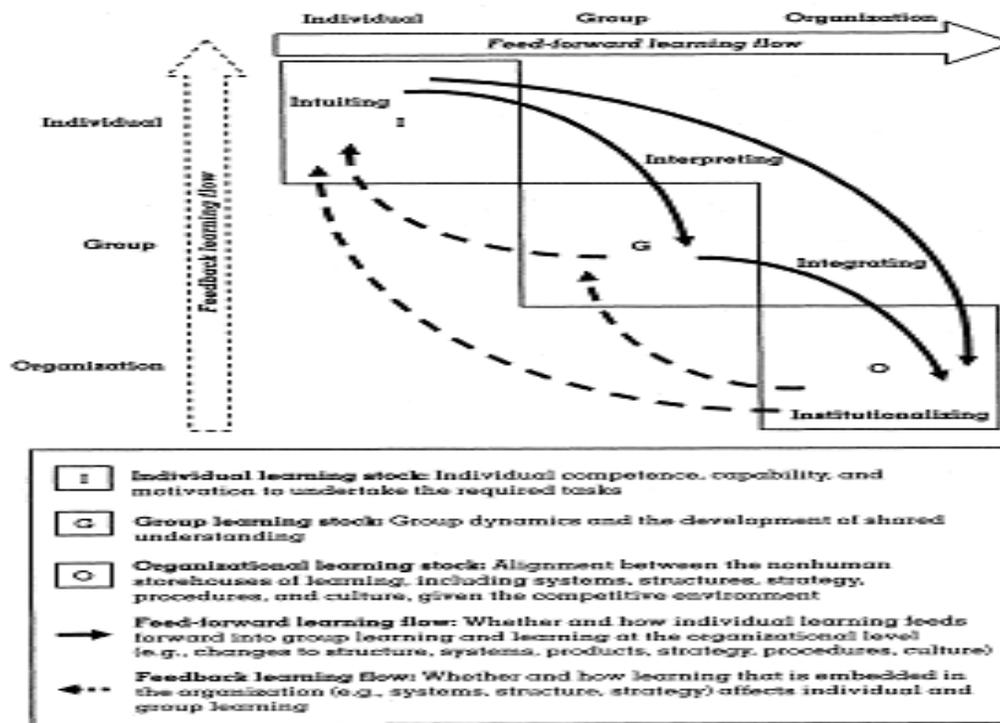
“So far, you have been fair and honest.”

“[Firm B] is well known for respecting its employees. It is what gives you a great reputation!”

“You have moral principles and I like that.”

### **ANEXO 3.1.14 FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL LEARNING**

**FIGURE 1**  
**4I Framework of Organizational Learning**



Adapted from Crossan et al. (1999: 532).

**ANEXO 4.2.1. ENCUESTA DESEMPEÑO**

## 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
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

9. F.A.N.-

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"/>							

10. Me preocupo 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"/>							

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"/>							

12. Estoy constantemente desarrollándome a mi mismo

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

13. D. vi Totalmente en desacuerdo

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

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

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
	<input type="radio"/>							

16. D. Totalmente en desacuerdo

	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>							

 E.P.O-

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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

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

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

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

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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

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

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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

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

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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
	<input type="radio"/>							

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"/>							

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"/>							

38. Estoy seguro que los miembros de mi equipo se interesarán 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"/>							

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"/>							

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"/>							

41. Yo confío en los miembros de mi equipo

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

43. Mis compañeros de equipo me cuidan

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

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"/>							

46. Mi equipo está motivado para protegerme

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

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"/>							

49. Mis compañeros de equipo son competentes

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

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"/>							

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"/>							

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"/>							

TR.I-

54. Mis compañeros de equipo cumplen su palabra

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

56. Mis compañeros de equipo cumplen sus promesas

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

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"/>							

59. Mis compañeros de equipo son personas honorables

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

TR.P-

60. En épocas de Incertidumbre, mi equipo se apega a un plan

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<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"/>							

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"/>							

63. Sé que esperar de mi equipo (P)

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

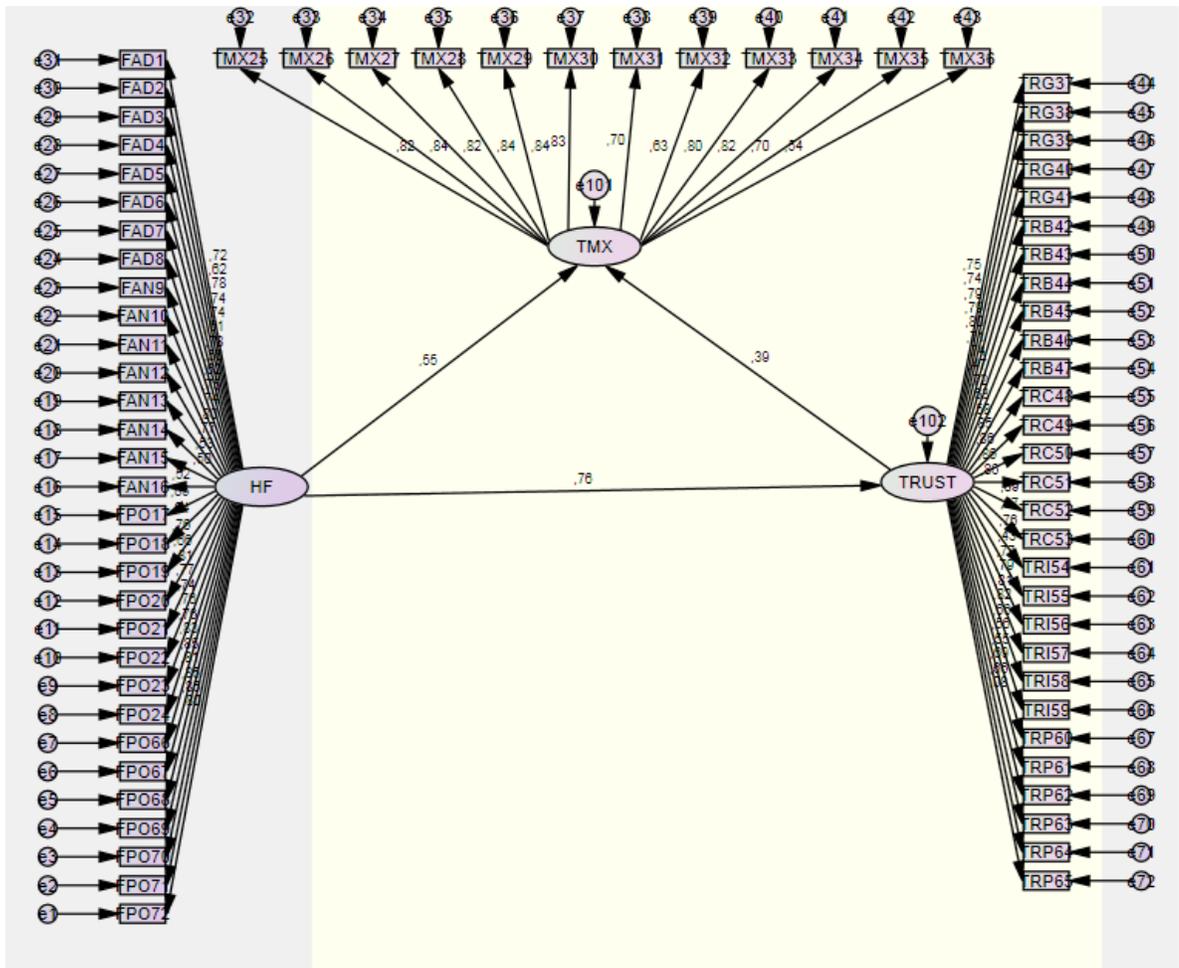
64. Mis compañeros de equipo se comportan de manera consistente

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

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"/>							

**VER ANEXO 4.2.2 ESTRUCTURA EN AMOS:**



## 8. BIBLIOGRAFIA

- Beheshtifar M., Mohammad-rafiiei R., Nekoie-moghadam M. 2012. Role of career competencies in organizational learning capability. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* -dec vol 4, no 8
- Deepak, M. and Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 5, 981–998. (escala)
- Dusya Vera, Mary Crosan. Abril 2004. Strategic Leadership and organizational learning. *The Academy of management Review*. Vol 29, No 2, pp 222-240
- Jong B., Elfring T. 2010. how does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *academy of management journal*, vol. 53, no. 3, 535–549.
- Katarzyna Krot and Dagmara Lewicka (2012). The Importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*. Vol. 10 No. 3, pag. 224-233. (escala)
- Kilduff, M. Reinhard, A. Ajay, M. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the role of Cognitions. *Organizational Science*, Vol. 11 No1. Pp 21-34.
- Mach M., Dolan S., Tzafrir S. 2010. the differential effect of team members' trust on team performance: the mediation role of team cohesion. *journal of occupational and organizational psychology* 83, 771–794
- Mayer R., Gavin M. 2005. trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *academy of management journal*, vol. 48, no. 5, 874–888.
- Mohr, A. (2013). Puck, J. (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Mir – management international Review- Volumen (53)*, 269-289. (escala)
- Morad r., Mehrdad g., Abdolghani m. 2011. Innovation characteristics and the organizational learning capabilities and the e-business success. *interdisciplinary journal of contemporary research in business* vol 3, no 6
- Olk, P (1997) Young, C (1997). why members stay in or leave and R&D consortium: Performance and conditions of membership as

determinants of continuity. Strategic management journal, Vol 18, 855-877.

- P.-S. Deng y E.G. Tsacle. Mayo 2006. Emerging learning behaviour in a simulated organization faced with tasks requiring team effort. The journal of the operational Reserch Society. Vol. 57, No 5 pp. 603-611
- Serrano A., López C., Garcia G. 2011. Innovative activity sources and its relation with the innovative performance. universidad de cantabria (españa)
- Sze-sze W. 2004. Distal and local group learning: performance trade-offs and tensions. organization science, vol. 15, no. 6 (nov. - dec., 2004), pp. 645-656
- YonJin Suh, JaeJoon You, PhilSoo Kim (2013). The effect of innovation capabilities and experience on cross-border acquisition performance. Global Journal of Business Research. Volume 7, Number 3.
- Yuwen L., Keller R., hsi-an S. 2011. The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on r&d project team performance. r&d management blackwell publishing ltd 41, 3, 2011