CONFIANZA, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO

DANIELA MEDINA MARTÍNEZ

JEFFERSON MUÑOZ VARGAS

PROYECTO DE GRADO II

DIRECTOR:
GUILLERMO BUENAVENTURA VERA, PhD.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2018

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 5

2. REVISION DE LA LITERATURA 6

2.1. CONFIANZA 6

2.1.1. PROXIMIDAD MIEMBROS DEL EQUIPO 8

2.1.2. CONFIANZA COGNITIVA Y AFECTIVA 9

2.1.3. JUSTICIA INTERACTIVA Y PROCESAL 10

2.3. COMUNICACIÓN 13

2.4. LIDERAZGO 14

2.5. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO 16

2.6. DESEMPEÑO 18

3. METODOLOGIA 19

4. RESULTADOS 22

5. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN 24

6. BIBLIOGRAFÍA 27

7. ANEXOS 29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Escalas y Fuentes..... 22

Tabla 2 – Items por escala..... 23

Tabla 3 – Resultados del Ajuste del Modelo..... 24

Tabla 4 – Contraste Estadístico de las Hipótesis..... 24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo propuesto con hipótesis..... 20

Figura 2 – Modelo Modificado a Probar..... 22

Figura 3 – Contraste del Modelo Propuesto..... 25

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario utilizado para probar el modelo..... 30

Anexo 2 – Modelo Final del resultado en AMOS 24..... 39

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en demostrar que existe una relación entre la confianza dentro de los equipos de trabajo en una organización y el desempeño de los mismos. Esto a través de la transferencia de conocimiento, junto con el liderazgo y la comunicación. Para lo anterior se propone un modelo empírico que muestra las relaciones de dichas variables, es contrastado a través de un modelamiento de ecuaciones estructurales y testeado usando AMOS. Finalmente, se logra comprobar que el modelo es estadísticamente correcto y se puede concluir sobre las relaciones que éste muestra.

Palabras clave: Confianza, Liderazgo, Diversidad Demográfica, Transferencia de Conocimiento, Comunicación, Desempeño.

ABSTRACT

This document demonstrates that a relationship between trust, in organizational teams, and performance of the organization, exists. This relationship is mediated by knowledge transfer, and affected by communication and leadership. For this an empirical relationships model is proposed, contrasted by Structural Equations Modeling (SEM), tested using AMOS. Finally, the statistical adjustment of the model is demonstrated and it is possible to conclude about the relationships that it shows.

Key words: Trust, Leadership, Demographic Diversity, Knowledge Transfer, Communication, Performance.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, naturalmente, constantemente están buscando forman para mejorar su desempeño. Una alternativa que se ha considerado y se ha estudiado ya hace algún tiempo es la influencia de la confianza dentro de los equipos de trabajo, en el desempeño de la organización. Hay múltiples estudios que explican esta relación a través de diferentes variables y que han comprobado que la confianza es efectivamente un factor determinante para mejorar el desempeño de los grupos de trabajo y así mismo el de la organización.

Variables que se han tenido en cuenta en varias investigaciones son el liderazgo y la transferencia de conocimiento o la gestión del conocimiento. Es evidente que un buen liderazgo puede llevar a una empresa al éxito y que tener una buena política de gestión del conocimiento puede ayudar a mejorar el desempeño de la organización. Sin embargo, tener a la confianza como una variable que ayuda a que esto suceda pueda que no sea tan común.

Esta investigación pretende demostrar que la confianza es algo vital para que una empresa tenga un buen desempeño, y que éste mejore. Sin embargo, se necesita de otras variables mediadoras como la transferencia de conocimiento y la comunicación, pues la confianza en sí misma no mejora el desempeño organizacional. Esto a través de un modelo de ecuaciones estructurales que se prueba a través del software AMOS 24.

Este trabajo consta de cuatro partes: en la primera se presenta una revisión de la literatura relevante, explicando cada una de las variables del modelo y las hipótesis iniciales que involucran a las variables. La segunda parte explica la metodología utilizada para probar el

modelo propuesto. La tercera parte muestra los resultados obtenidos en cuanto al ajuste estadístico del modelo y a las relaciones entre las variables. Por último, se exponen las conclusiones.

2. REVISION DE LA LITERATURA Y CONTRUCCIÓN DE LAS HIPÓTESIS

En esta sección se explicarán las diferentes variables estudiadas para la creación y validación del modelo y la relación que hay entre ellas. Éstas vienen de investigaciones pasadas que sirvieron como base para construir un modelo nuevo, que constituye la propuesta del presente trabajo. En documento consignado en Adjunto 1 se presenta el reporte de la revisión exhaustiva de la literatura.

2.1. CONFIANZA

La confianza (TRUST, por su significado en inglés) ha sido tema de estudio en investigaciones tanto de carácter psicológico como organizacional. A pesar de lo anterior y de las múltiples definiciones que existen de confianza, éstas son similares. Malhotra y Lumineau (2011) la definen como la voluntad de ser vulnerables y tener expectativas confiadas de la otra parte. Mayer, Davis y Schoorman (1995) coinciden diciendo que es la voluntad de aceptar riesgos y la aceptación de la vulnerabilidad. Por otro lado, Rotter (1967) determina que la confianza se relaciona con las expectativas positivas de otra parte. La Real Academia Española (2014) define la confianza como la esperanza firme que se tiene de alguien o de algo. Hosmer (1995) la caracteriza como las expectativas que una parte tiene de un comportamiento ético y justificable de la otra parte.

Es importante para este estudio entender entonces que la confianza implica expectativas de que la otra parte hará lo que debe hacer y lo que se espera de ésta, situación que pone en vulnerabilidad a la otra parte ya que los motivos de los demás son inciertos y cada uno depende del otro para la cooperación.

Se ha comprobado en varias investigaciones que la confianza es vital para el funcionamiento de las organizaciones y su desempeño. La confianza es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Sankowska, 2013). De acuerdo con Barney y Hansen (1994) la confianza puede conducir a un comportamiento cooperativo más efectivo y eficiente entre individuos, grupos y organizaciones. Además, un alto nivel de confianza puede acelerar la toma de decisiones, reduciendo los costos de las tareas iniciadas (Ryciuk, 2017).

Sin embargo, es ampliamente aceptado que la confianza no afecta directamente el rendimiento de la organización. De acuerdo con Costa (2017), un alto nivel de confianza aumenta la probabilidad de que uno tome un riesgo como por ejemplo cooperar o compartir información con otra persona y esto puede conducir a un mejor desempeño. De esta forma, la confianza, en lugar de afectar directamente el desempeño, modera la relación entre los procesos grupales y el desempeño de la organización.

Es por esto que en este estudio se realizó un modelo donde la confianza impacta el desempeño de la organización de manera indirecta. La confianza afecta primero la transferencia de conocimiento y ésta luego afecta el rendimiento. Intervienen también la

diversidad demográfica, el liderazgo y la comunicación. Conceptos que se definirán más adelante.

Además, la confianza en sí misma es difícil de medir por lo que se utilizan escalas para medirla. Se determinó en este estudio que la proximidad de los miembros del equipo, la confianza cognitiva y afectiva, la justicia interactiva y de procedimiento son las escalas que van a permitir medir la confianza en los grupos dentro de las empresas.

2.1.1. PROXIMIDAD MIEMBROS DEL EQUIPO

La proximidad de los miembros del equipo, en este estudio, se refiere a la proximidad física que hay en el área de trabajo entre los compañeros. De acuerdo con la diferente literatura sobre la confianza, este aspecto es importante para desarrollar la confianza dentro de una organización. Una explicación es que la proximidad permite encuentros cara a cara entre los miembros del equipo lo que se considera irremplazable para construir confianza y para reparar la que se haya perdido (Nohria & Eccles, 1992). Más aún, la proximidad física facilita las interacciones sociales entre miembros de un equipo. Esto incluye buena comunicación, la percepción de que cada miembro del equipo es atento y se preocupa por el otro y fomenta atribuciones positivas sobre la buena voluntad, lo que genera confianza (Ring & Ven, 1994). Esto conduce a la primera hipótesis del trabajo:

H1: La proximidad de los miembros del equipo se relaciona positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

2.1.2. CONFIANZA COGNITIVA Y AFECTIVA

La confianza es un constructo multidimensional que consta de una parte cognitiva y otra afectiva. La confianza basada en la cognición se refiere a las características calculadoras y racionales de la persona a confiar, tales como la confiabilidad, la integridad, la competencia y el profesionalismo (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Por su parte, la confianza basada en los afectos incluye aspectos emocionales y habilidades sociales de la persona a confiar, como cuidado y preocupación por las personas (McAllister, 1995). De acuerdo con Gabarro (1978), el aspecto de la competencia, dentro de la confianza basada en la cognición es clave al momento de establecer y sostener la confianza en las relaciones de trabajo.

La importancia de estos dos elementos depende del contexto y del tipo de relación que se esté estudiando. La confianza basada en la cognición se estudia principalmente en el contexto de grupos de trabajo, mientras que la confianza basada en los afectos es típica de estudio en el contexto de relaciones sociales de pareja, familias o amigos (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Sin embargo, para este estudio se van a tener en cuenta ambos elementos ya que se considera que ambos pueden afectar positivamente la confianza en los equipos organizacionales que se van a estudiar. Lo anterior, debido a que, no es que la confianza basada en la cognición sea exclusiva de los equipos de trabajo y la basada en los afectos de las relaciones sociales, sino que se considera de mayor importancia cada una en su respectivo contexto.

H2: La confianza basada en la cognición impacta positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

H3: La confianza basada en los afectos impacta positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

2.1.3. JUSTICIA INTERACTIVA Y PROCESAL

En la literatura, la percepción de la justicia se considera una condición necesaria para el desarrollo de la confianza en las organizaciones. Este estudio tiene en cuenta la justicia de procedimiento que de acuerdo con Tyler y Lind (1992) se refiere a la medida en que los procedimientos de toma de decisiones se juzgan justos por aquellos que son sometidos a ellos. Y la justicia interactiva que se refiere a la calidad del tratamiento interpersonal que reciben las personas durante los procedimientos anteriores (Bies & Moag, 1986).

También, Bies y Moag (1986) identifican cuatro criterios que describen la justicia interactiva. El respeto que se refiere a si los tomadores de decisiones tratan a los individuos con cortesía o no. Propiedad que quiere decir que quienes toman decisiones están libres de sesgos. Veracidad que significa que los tomadores de decisiones no estén involucrados en engaños. Por último, justificación, que se refiere a que los que toman las decisiones explican de una buena manera los procedimientos utilizados a los individuos. Esta última debe ayudar a los miembros del equipo a tener una comunicación clara y abundante y por lo tanto fomentar el desarrollo de la confianza.

De acuerdo con Lind y Tyler (1988), los juicios sobre la justicia procesal tienen fuertes efectos en la cohesión y lealtad del grupo ya que estos aseguran a los miembros que sus intereses serán protegidos y promovidos al pertenecer al equipo. Por lo tanto, entre más el

grupo crea que sus intereses serán protegidos, mayor la cohesión y la confianza dentro del equipo.

H4: La justicia interactiva se relaciona positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

H5: La justicia procesal se relaciona positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

2.2. DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

La fuerza laboral ha tenido cambios demográficos importantes en las últimas décadas. La mayor participación de las mujeres y de las minorías es una de ellas. Además, los empleados están viviendo más y por lo tanto trabajando hasta una mayor edad, haciendo que el rango de edad de la fuerza laboral sea más diverso. El resultado de estas tendencias es que los equipos de trabajo en las organizaciones están cada vez más marcados por la diversidad demográfica.

La diversidad demográfica en este estudio se va a referir no solamente a la edad, el género y la etnicidad sino también a los distintos antecedentes de las personas, de sus experiencias, de sus áreas de experticia y de las habilidades que tienen los miembros del equipo.

Esta diversidad demográfica debe aportar al grupo perspectivas más amplias sobre problemas que se presenten, un mayor conjunto de potenciales soluciones para examinar, ideas más innovadoras y una mayor variedad de criterios con lo que evaluar las posibles

soluciones (Dayan & Benedetto, 2010). Además, la diversidad debe crear una mayor sinergia, ya que los miembros diferentes interactúan y se basan en las ideas de los demás. Esto también puede mejorar la interacción del grupo porque sus miembros son más variados. La revisión de la literatura realizada por Whitener, Brodt, Korsgaard, y Werner (1998) demuestra que la sinergia y la interacción entre grupos están vinculadas a la confianza personal.

Sin embargo, hay otros estudios que demuestran que un nivel alto de diversidad en los miembros del equipo causará que se requiera mayor tiempo para que los miembros del equipo formen vínculos y una confianza sólida (Brewer, 1995). De acuerdo con la revisión de la literatura realizada por Dayan y Bennedeto (2010) existe una relación no linear, en forma de U invertida entre la diversidad y la confianza ya que el aumento de la diversidad aumenta la confianza hasta cierto punto, pero niveles muy altos de diversidad pueden amenazar la confianza.

Colquitt, Noe y Jackson (2002) determinan, por medio de la revisión de la literatura que la diversidad demográfica de género, edad y etnicidad lleva a dificultades de comunicación. La diversidad reduce la comunicación informal dentro de los equipos y está asociada a una distorsión de los mensajes.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios y diferentes conclusiones sobre el efecto de la diversidad demográfica en los grupos de trabajo, se ha determinado que la diversidad demográfica aquí contemplada va a tener un efecto positivo en la confianza de los grupos de trabajo organizacionales.

H6: La diversidad demográfica se relaciona positivamente a la confianza del equipo dentro de la organización.

2.3. COMUNICACIÓN

La comunicación, en este estudio, va a ser importante porque se ve afectada por la confianza y al mismo tiempo afecta la transferencia de conocimiento.

De acuerdo con Hoegl y Gemuenden (2001) la comunicación es un medio para el intercambio de conocimiento. La calidad de la comunicación puede ser descrita en términos de frecuencia y de formalización. La frecuencia se refiere a qué tan extensamente lo miembros del equipo se comunican, el tiempo usado en la comunicación. En cambio, la formalización describe la espontaneidad de las conversaciones. Si se requiere de planeación y preparación para comunicarse entonces se clasifica como una conversación formal. Es la comunicación informal la más importante en la transferencia de conocimiento en las empresas, además que ayuda a mejorar a la innovación porque las ideas fluyen más rápidamente (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Adicionalmente, es importante que los miembros del equipo puedan hablar directamente con los demás miembros del equipo. Los intermediarios entorpecen la comunicación, empeorando así la transferencia de conocimiento (Hoegl & Gemuenden, 2001) porque consume más tiempo del necesario y puede que no llegue la información correcta.

En cuanto a su relación con la confianza es clara. Como ya se explicó anteriormente, una de las escalas que se usarán para medir la confianza es la proximidad de los miembros del equipo. Esta proximidad hace que el esfuerzo por comunicarse sea menor, permite una

comunicación cara a cara más fácilmente y además da paso a conversaciones más espontaneas e informales (Hoegl & Proserpio, 2004).

H7: La comunicación impacta positivamente la transferencia de conocimiento del equipo dentro de la organización.

H8: La confianza impacta positivamente la comunicación en el equipo dentro de la organización.

2.4. LIDERAZGO

En la literatura existen distintas definiciones de liderazgo. De acuerdo con Jong y Hartog (2007) el liderazgo implica la construcción de relaciones entre el líder y el seguidor para alcanzar los resultados deseados. Para Javidan y Carl (2005) el liderazgo es la capacidad de influir y motivar a las personas dentro de las organizaciones. Robbins (2004) dice que el liderazgo es la habilidad de dirigir a un grupo de personas o a una organización.

Estos autores coinciden en que el liderazgo implica relación o algún tipo de influencia sobre otras personas. Además, también tienen en común que consideran que el liderazgo efectivo influye en la satisfacción laboral, las relaciones positivas, el ambiente de confianza, la gestión sólida del conocimiento y mejora el rendimiento organizacional (Paliszkiewicz, Koohang, & Goluchowski, 2015).

Existen varios tipos de liderazgo y en esta investigación se van a considerar dos: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Burns (1978), sostuvo que el

liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con otros con el propósito de intercambiar algo valioso, mientras que el liderazgo transformacional se basa más en la obediencia del seguidor mediante el cambio de sus creencias y valores. Bass (1985) profundizó esta idea en sus estudios de liderazgo. Argumentó que los líderes transaccionales "se centran en lo que puede funcionar claramente, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo, haciendo lo que parece ser más eficiente y libre de riesgos" (pág. 105).

En contraste, dice Bass que los líderes transformacionales intentan y logran que sus seguidores tengan mayor conciencia sobre los temas de importancia, por lo tanto, “los líderes transformacionales pueden ser más proactivos que reactivos en su pensamiento; más creativos, novedosos e innovadores en sus ideas; más radicales que reformistas (Bass, 1985).

La confianza en el liderazgo es importante para desarrollar un ambiente laboral donde los empleados estén más abiertos a compartir información con sus compañeros y con los líderes, de tal manera que la confianza en el liderazgo tiene una gran contribución al desempeño de la organización (Douglas & Zivnuska, 2008).

Paliszkiewicz, Koohang y Goluchowski (2015) postularon que, dentro de las organizaciones, un liderazgo efectivo da como resultado una mayor confianza que genera una buena gestión del conocimiento y conduce a un desempeño organizacional exitoso, lo que da paso a la siguiente hipótesis del trabajo:

H9: El liderazgo efectivo impacta positivamente la transferencia de conocimiento en el equipo dentro de la organización.

Además, el liderazgo transformacional facilita el desarrollo de la confianza ya que la determinación y el compromiso del líder con la visión, como lo demuestran los comportamientos de auto-sacrificio, indican que el líder está "expresando su opinión" y por lo tanto crea credibilidad (Conger & Kanungo, 1988). Más aún, el alto nivel de autoconfianza del líder conduce a percepciones de competencia, lo que ayuda a engendrar confianza porque el líder es visto como capaz de cumplir el rol de liderazgo (Whitener E. , Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998) en términos de tomar decisiones acertadas (Kirkpatrick & Locke, 1991).

H10: El liderazgo impacta positivamente la confianza del equipo dentro de la organización.

2.5. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Para definir la transferencia de conocimiento es importante conocer el concepto de gestión del conocimiento que es particularmente importante hoy en día para las organizaciones. Paliszkiewicz (2007), por medio de una revisión de la literatura hace un resumen de lo que es la gestión del conocimiento. Dice que se basa en cinco etapas: localización, refiriéndose a las actividades que indican dónde se encuentra el conocimiento; uso, que es la parte en la que se crean roles y habilidades para usar el conocimiento de manera efectiva; captura y desarrollo, que se refiere a la cultura de aprovechar el conocimiento; categorización, etapa

donde se adquiere la habilidad de reusar el conocimiento adquirido de manera acertada y continua; transferencia, se refiere a transmitir y usar el conocimiento adquirido.

Holsapple & Joshi (2004) definieron la gestión del conocimiento como los esfuerzos sistemáticos y deliberados de una entidad para expandir, cultivar y aplicar el conocimiento disponible de manera que agreguen valor a la entidad, en el sentido de resultados positivos en el logro de sus objetivos o cumplir su propósito. Brooking (1999) creía que la función de la gestión de conocimiento es proteger y hacer crecer el conocimiento que tienen los individuos y, en lo posible, transferir este activo de tal manera que pueda ser utilizado y compartido por los demás empleados en la compañía.

La relación de la confianza con la transferencia de conocimiento es que la confianza lleva a las personas a asumir comportamientos de riesgo, como la delegación y el intercambio de conocimientos y provoca la aceptación de la vulnerabilidad vinculada a ellos. La confianza facilita la transferencia de conocimiento definida como el intercambio de éste entre una fuente y una unidad de recepción (Sankowska, 2013).

La confianza es la base para generar compromiso entre los miembros de una organización para gestionar el conocimiento. Koohang, Paliszkiewicz, & Goluchowski (2017) teorizan en su investigación que la confianza elevada basada en un liderazgo efectivo (organización líder, personas líderes y yo líder) puede contribuir positivamente a la implementación exitosa de los procesos de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Lo que muestra la relación entre el liderazgo, la confianza, la transferencia de conocimiento y el

desempeño de la organización. Basándose en lo anterior, se obtienen las siguientes hipótesis:

H11: La confianza se relaciona positivamente la transferencia de conocimiento en el equipo dentro de la organización.

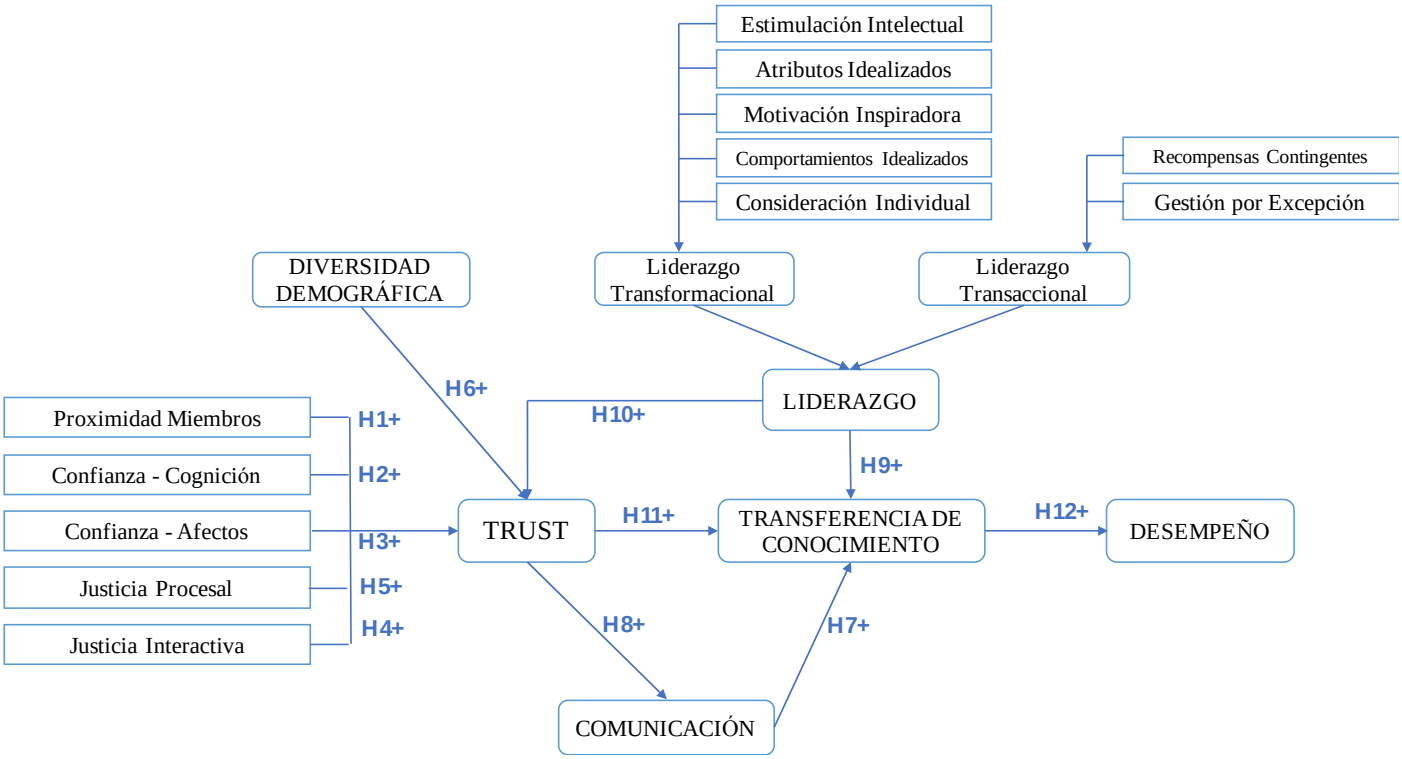
H12: La transferencia de conocimiento impacta positivamente el desempeño del equipo.

2.6. DESEMPEÑO

El desempeño del equipo puede ser evaluado basándose en criterios básicos como evidencia de la resolución continua de problemas, la busque de soluciones alternas, continuo mejoramiento en la calidad de los resultados y de los errores (Erdem, Ozen, & Atsan, 2003). Esto requiere una intensa cooperación que proporciona la confianza. Sin embargo, la confianza en sí misma no mejora el desempeño de los equipos, pero si lo hace acompañada de las demás variables que se han mostrado anteriormente.

De acuerdo con Paliszkiewicz, Koohang y Goluchowski (2015), la literatura ha documentado que el desempeño organizacional depende de la gestión del conocimiento y que la gestión del conocimiento depende de la confianza. Además, hay un elemento que no puede ser dejado a un lado que es el liderazgo. Esto refuerza el trasfondo del modelo que intenta demostrar esta investigación.

Figura 1: Modelo propuesto con hipótesis



Fuente: Elaboración propia, basándose en la literatura previa.

3. METODOLOGIA

Con el fin de poder comprobar las hipótesis, se realizó un cuestionario de 71 preguntas que fue aplicado a 120 personas colombianas que pertenecían en el momento a un grupo de trabajo dentro de una organización. Los 120 cuestionarios fueron válidos, por lo que estos conforman el total de la base de datos.

Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos para medir cada variable, en la cual 7 es "Completamente de acuerdo" y 1 es "Completamente en desacuerdo". Para testear la relación entre las variables y la validez del modelo se usó el software AMOS 24.

En términos de medición, las preguntas de la encuesta para medir las variables fueron tomadas de diferentes investigaciones en las cuales ya han sido probadas. La “Diversidad Demográfica” se tomó de la adaptación que hacen Colquitt, Noe y Jackson (2002) de las preguntan que usan Campion, Medsker y Higgs (1993) para medir la variable heterogeneidad. La “Proximidad Miembros del Equipo”, “Confianza Cognitiva y Afectiva” y “Justicia Procesal e Interactiva” fueron medidas tomando las adaptaciones de Dayan y Di Benedetto (2010).

La “Comunicación” fue medida con las escalas de Hoegl y Proserpio (2004) y Hoegl y Gemuenden (2001). El “Liderazgo”, tanto el transformacional como el transaccional se midió con las escalas de Shao, Feng y Hu (2017). La “Transferencia de Conocimiento” se midió usando las preguntas de Liebowitz y Chen (2003). El “Desempeño” fue medido usando las escalas de Erdem, Ozen y Atsan 2003 (2003). La Tabla 1 a continuación muestra un resumen.

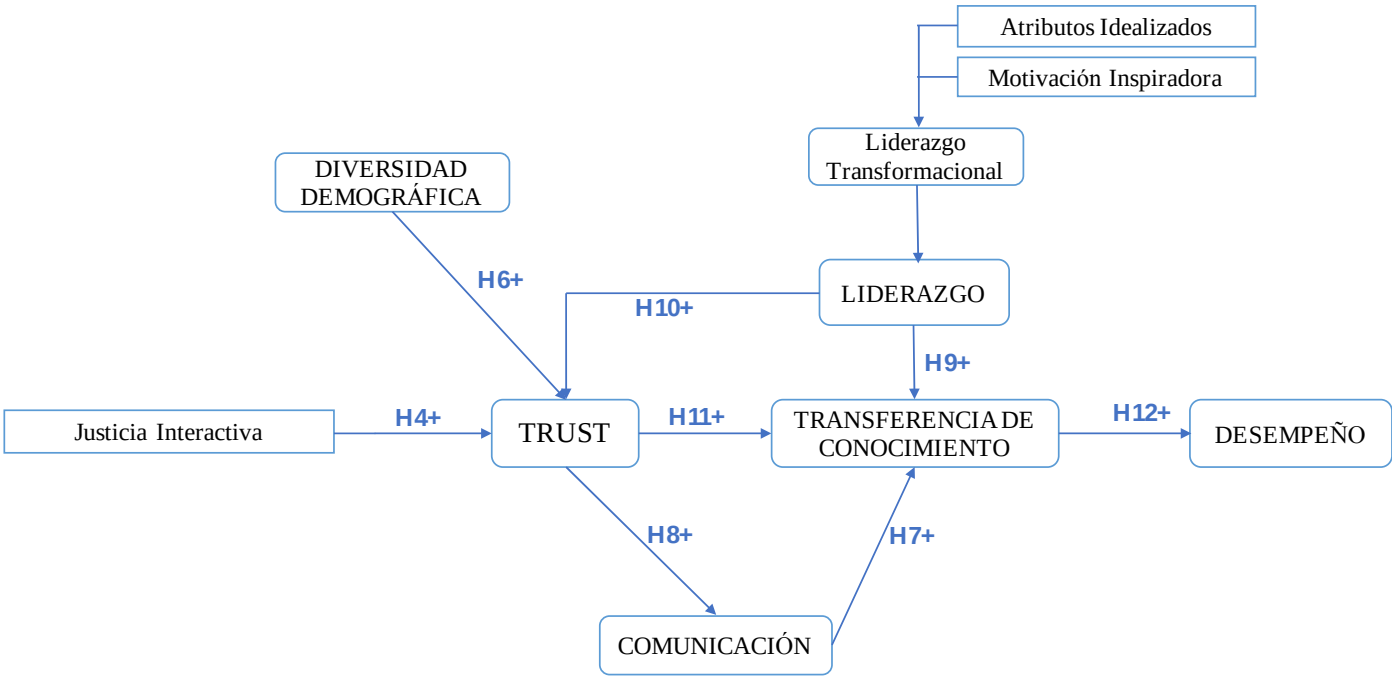
Tabla 1: Escalas y Fuentes

Variable	Escala	
	No. Items	Fuente/ adaptado de
Diversidad Demográfica	3	Colquitt, Noe y Jackson (2002)
Proximidad Miembros del Equipo	4	Dayan y Di Benedetto (2010)
Confianza Cognitiva	4	Dayan y Di Benedetto (2010)
Confianza Afectiva	3	Dayan y Di Benedetto (2010)
Justicia Procesal	2	Dayan y Di Benedetto (2010)
Justicia Interactiva	6	Dayan y Di Benedetto (2010)
Comunicación	8	Hoegl y Proserpio (2004), Hoegl y Gemuenden (2001)
Liderazgo	25	Shao, Feng y Hu (2017)
Transferencia de Conocimiento	12	Liebowitz y Chen (2003)
Desempeño	4	Erdem, Ozen y Atsan 2003 (2003)

Fuente: Elaboración propia, basándose en las fuentes.

Sin embargo, al ingresar la base de datos de las encuestas al software AMOS 24 nos dimos cuenta que varias de las escalas (preguntas) utilizadas para medir los constructos no eran necesarias por lo que el modelo a probar tuvo unos cambios que se ven en la Figura 2 a continuación.

Figura 2: Modelo Modificado a Probar



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, finalmente quedaron 15 preguntas relevantes en el cuestionario para probar las hipótesis, repartidas de la siguiente manera:

Tabla 2: Items por escala

Variable	No. items por escala
Diversidad Demográfica	2
Justicia Interactiva	2
Comunicación	3
Liderazgo	3
Transferencia de Conocimiento	2
Desempeño	3

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

En primer lugar, se va a revisar la confiabilidad de los datos encontrados y el ajuste del modelo para saber si es estadísticamente correcto. Con el de asegurarse de esto lo primero que hay que tener en cuenta es que para trabajar con el software AMOS 24 hay que realizar por lo menos 120 encuestas, con lo cual se cumple en esta investigación.

Ajustando los ítems para obtener unos buenos resultados, el ajuste del modelo se analiza a partir de diferentes indicadores: CEMIN/DF: 1.763 – cercano a 2.000; CFI: 0.942; IFI: 0.944; TLI: 0.926; y RMSEA: 0.08 (en el límite del indicador). De acuerdo con Cupani (2012), estos indicadores muestran un buen ajuste del modelo propuesto. En la Tabla 3 a continuación se muestra un resumen de los resultados.

Tabla 3: Resultados del Ajuste del Modelo

Ajuste del Modelo					
Indicador	CFI	IFI	TLI	ψ^2/df	RMSEA
Valor	0.942	0.944	0.926	1.763	0.08
Calificación	Todos muy buenos (>0.9)			Bueno (cercano a 2.000)	Bueno (<0.08)

Fuente: Resultados obtenidos de AMOS 24

La Tabla 4 a continuación muestra el resumen de los resultados de las relaciones con las hipótesis correspondientes. De las hipótesis que quedaron, después de ajustar el modelo, se comprobaron la 4, 6, 7, 8, 10, 11 y 12, en cambio la 9 no pudo comprobarse estadísticamente.

Tabla 4: Contraste Estadístico de las Hipótesis

Hipótesis	Relación	β estimado	Valor t	Probabilidad	Estado
H4	JUSTICIA INTERACTIVA <--- TRUST	1.046	7.392	***	Confirmada
H6	TRUST <--- DIVRDEM	0.359	3.592	***	Confirmada
H7	TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO <--- COMUNICACIÓN	0.492	4.988	***	Confirmada
H8	COMUNICACIÓN <--- TRUST	0.651	4.967	***	Confirmada
H9	TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO <--- LIDERAZGO	-0.084	-1.234	0.217	No confirmada
H10	TRUST <--- LIDERAZGO	0.42	6.079	***	Confirmada
H11	TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO <--- TRUST	0.466	2.977	0.003	Confirmada
H12	DESEMPEÑO <--- TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO	0.733	6.01	***	Confirmada

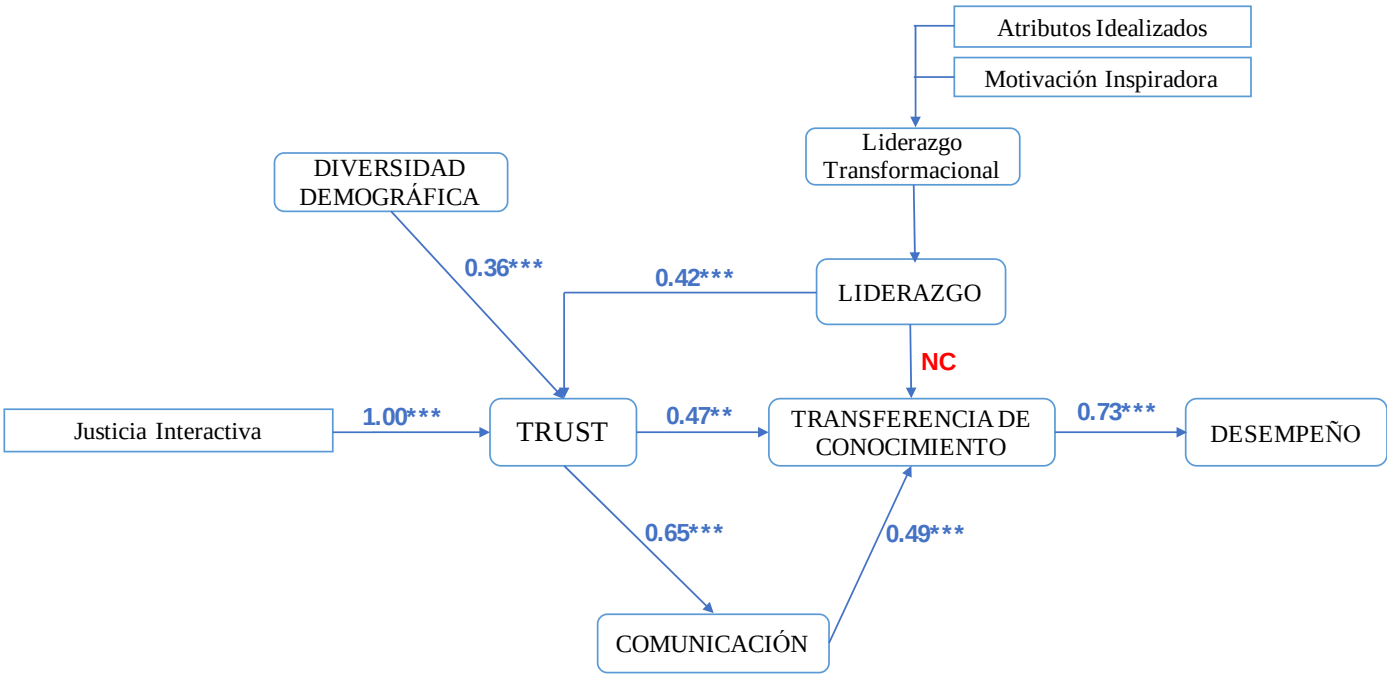
*** Probabilidad < 0.001

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de AMOS 24

Con los resultados mostrados anteriormente se puede decir que el modelo es estadísticamente correcto y que es apropiado concluir sobre él. Con los datos se puede comprobar el modelo propuesto y contrastarlo con la teoría encontrada.

La Figura 3 a continuación muestra los resultados encontrados dentro de modelo.

Figura 3: Contraste Del Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de AMOS 24

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN FINAL

El efecto directo del liderazgo en la transferencia de conocimiento en los grupos dentro de una organización no fue comprobado ya que los resultados indicaron que no hay una relación significativa entre estas dos variables. Lo anterior puede significar que, en las empresas colombianas, el liderazgo transformacional es un mediador de la gestión del conocimiento ya que lo afecta, no directamente, sino a través de la confianza que crean sus líderes para así mejorar el desempeño organizacional.

Sin embargo, si se pudo comprobar que el liderazgo transformacional afecta la confianza. Esto debido a que una figura de líder que sea creativa, proactiva y novedosa hace que las personas dentro de las organizaciones colombianas, crean en él/ella porque perciben un nivel de competencia en el líder indicando que es capaz de cumplir su rol.

En cuanto a la diversidad demográfica, puede ser que haya dado un resultado positivo debido a la diversidad de la muestra. De acuerdo con la revisión de la literatura, un nivel muy alto de heterogeneidad en el equipo puede ser perjudicial para la confianza porque es difícil entenderse con personas de diferente cultura, por ejemplo. Sin embargo, un nivel adecuado de diversidad en cuanto a estudios, género y trayectoria que fue lo que finalmente se midió en este modelo (ver anexo 1), es bueno para la confianza intergrupal.

La confianza es explicada por medio de la justicia interactiva lo que ayuda a comprender por qué termina afectando la comunicación en los equipos positivamente. Se puede decir que, para los equipos organizacionales en Colombia, es importante el respeto, la veracidad, la propiedad y la justificación para que pueda existir una confianza entre sus miembros. La justificación, que se refiere a que se explican de una buena manera los procedimientos a utilizar, ayuda a que haya una buena comunicación.

La comunicación demostró ser una variable muy importante en el modelo ya que afecta el desempeño de la empresa a través de la transferencia de conocimiento, al igual que la confianza, y además se ve afectada positivamente por la confianza. En un grupo de trabajo es importante que haya flujo de información, que la información sea precisa y puntual, que la comunicación de esta información sea directa y que haya comunicación informal más

que formal. Esto fue lo que se midió con el modelo y se comprueba que es importante para la gestión de conocimiento.

Finalmente, se comprueba que la transferencia de conocimiento, influenciada por todo lo mencionado anteriormente, afecta positivamente el desempeño de los grupos y por lo tanto el desempeño de la organización. De esta manera, la transferencia de conocimiento actúa como mediador para poder mejorar el desempeño.

Esto demuestra que el modelo propuesto se ajusta a las empresas colombianas y que puede ser aplicado a una escala mayor con más encuestas y se puede llevar a diferentes ciudades del país, para hacer más universal la contrastación. La inclusión de la diversidad demográfica, de la justicia interactiva como variable explicativa de la confianza y del liderazgo transformacional es una alternativa del modelo general que ya se ha probado antes. Entonces, de esta misma forma se pueden hacer alteraciones del modelo que puedan parecer más atractivas o apropiadas a la muestra que se quiera investigar. Por ejemplo, se pueden incluir preguntas sobre la ética percibida en las personas, el tiempo que lleva el grupo junto y sobre la cultura de la organización, dentro del constructo de TRUST. Además, se pueden incluir preguntas sobre el desempeño de la organización más específica, incluyendo los resultados financieros de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Greenwich, CT: JAI Press.*, pp. 43-55.

Brewer, M. (1995). Managing diversity: The role of social identities. In I. S. (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 47-68). Washington, DC: American Psychological Association.

Brooking, A. (1999). *Corporate memory: strategies for knowledge management.* Londres: International Thomson Business Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper& Row.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 823-850.

Colquitt, J., Noe, R., & Jackson, C. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personel Psychology, 55*, 83-109.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Costa, A. C. (2017, Octubre 25). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review, 32*(5), 605-622.

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis - Facultad de Psicología*, 186-199.

Dayan, M., & Benedetto, A. D. (2010, Enero 27). The impact of structural and contextual factors on trust formation in productdevelopment teams. *Industrial Marketing Management*, 691-703.

Douglas, C., & Zivnuska, S. (2008). Developing Trust in Leaders: An Atecedent of Firm Performance. *SAM Advanced Management Journal, 73*(1), 20-28.

Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study, 52*(7), 303-340.

Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. *In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in relationships*.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001, Julio-Agosto). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science, 12*(4), 435-449.

Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy, 33*(8), 1153-1165.

Holsapple, C., & Joshi, K. (2004). A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 55*(7), 593-612.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Ethics. *Academy of Management Review, 20*, 379-400.

Javidan, M., & Carl, D. (2005). Leadership across cultures: a study of Canadian and Taiwanese Executives. *Management International Review, 45*(1), 23-44.

Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behavoir. *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41-64.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. *Sprouts: Working Papers on Information Systems, 2*(10), pp. 42-58.

Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60.

Koohang, A., Paliszkiewicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management and Data Systems, 117*(3), 521-537.

Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management. In C. Holsapple, *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (pp. 409-425). Springer.

Lind, E., & Tyler, T. (1988). The social psychology of procedural justice. *New York: Plenum Press*.

Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal, 54*(5), 981-998.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.

McAllister, D. (1995). Affect and cognitionbased trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, special issue on intra and interorganizational cooperation.

Nohria, N., & Eccles, R. (1992). Face-to-face: Making network organizations work. (N. a. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Ed.) *Harvard Business School Press*, pp. 288-308.

Paliszkiewicz, J. (2007). Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems, 38*(8), 825-836.

Paliszkiewicz, J., Koohang, A., & Goluchowski, J. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *The Online Journal of Applied Knowledge Management, 3*(2), 19-35.

Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Retrieved Octubre 10, 2018, from Real Academia Española: http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a

Ring, P., & Ven, A. V. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review, 19*(1), 90-118.

Robbins, S. (2004). Zachowania w organizacji [Behaviour in organization].

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651-665.

Ryciuk, U. (2017). Identification of Factors Related to Trust Formation in Construction Supply Chains. *Procedia Engineering*, 627 – 634.

Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm'sinnovativeness. *The Learning Organization, 20*(1), 85-100.

Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management, 54*(7), 902-919.

Tyler, T., & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*(15), pp. 115-192.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. .. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relstionship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review, 23*, 513-530.

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial behavior". *Academy of Management Review,, 23*(3), 513-530.

7. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario utilizado para probar el modelo.

1. **¿Tiene usted un equipo de trabajo cotidiano?***
   ○ 1. Sí ○ 2. No
2. **Si la respuesta a la pregunta anterior fue "No", ¿tiene usted un equipo de trabajo significativo?**
   ○ 1. Sí ○ 2. No
3. **Género:**
   ○ 1. Hombre ○ 2. Mujer
4. **Edad: ____ años.**
5. **Antigüedad en el equipo de trabajo: _____ ○ 1. Meses / ○ 2. Años**
6. **Formación Académica:**
   ○1. Inexistente ○2. Básico ○3. Medio ○4. Superior
7. **Educación Específica En Administración O Gerencia**
   ○1. Si ○2. No
8. **Número De Miembros Del Equipo: _____ miembros.**

9. **Frecuencia de interacción con el equipo _____ días al mes.**

TRST

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

PR

10. La mayoría de los miembros del equipo trabajan en oficinas cercanas, de tal manera que se pueden visitar sin mucho esfuerzo.

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

11. Los miembros del equipo se encuentran demasiado lejos el uno del otro para llevar a cabo un proyecto de manera expedita.

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

12. Solamente algunos miembros del equipo son accesibles a pie.

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

13. A veces es difícil reunir a los miembros del equipo en un lugar para reuniones espontáneas (por ejemplo, para discusiones y decisiones).

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

CC

14. La mayoría de mis compañeros de equipo abordan su trabajo con profesionalismo y dedicación.

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

15. No veo ninguna razón para dudar de la competencia y preparación de mis compañeros para el trabajo.

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

16. Puedo confiar en que otros compañeros de equipo no dificultarán mi trabajo por descuidar el de ellos.

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

17. Puedo confiar en que la mayoría de mis compañeros de equipo harán lo que deben hacer.

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

CA

18. Puedo hablar libremente con mi equipo sobre las dificultades que tengo en el trabajo y saber que me querrán escuchar.

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

19. Si comparto mis problemas con mi equipo, sé que responderán de manera constructiva y afectuosa.

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

20. Puedo decir que nosotros (mi equipo) hemos hecho considerables inversiones emocionales en nuestra relación de trabajo.

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

JP

21. Los miembros del equipo pueden expresar sus opiniones y sentimientos durante procedimientos.

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

22. Los miembros del equipo pueden influenciar los resultados alcanzados por los procedimientos.

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

JI

23. Los tomadores de decisiones consideran los puntos de vista de los miembros del equipo.

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

24. Los tomadores de decisiones pueden suprimir los sesgos personales.

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

25. Los tomadores de decisiones proporcionan a los miembros del equipo comentarios oportunos sobre la decisión y sus implicaciones.

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

26. Los tomadores de decisiones tratan a los miembros del equipo con amabilidad y consideración.

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

27. Los tomadores de decisiones muestran preocupación por los derechos de los miembros del equipo como empleados.

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

28. Los tomadores de decisiones toman medidas para tratar con los miembros del equipo de manera veraz.

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

DM

29. Los miembros del equipo varían extensamente en áreas de experiencia.

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

30. Los miembros del equipo tienen una variedad de diferentes antecedes y experiencias.

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

31. Los miembros del equipo tienen habilidades y talentos que se complementan.

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

KM

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

32. Normalmente tengo tiempo para hablar de manera informal con mis compañeros de trabajo.

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

33. El aprendizaje individual generalmente se transforma en aprendizaje organizacional a través de la documentación de este conocimiento.

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

34. Nuestro principal producto es el conocimiento.

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

35. Considero que tenemos una cultura de compartir conocimiento en mi organización en vez de una de acaparamiento de conocimiento.

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

36. En mi organización tenemos un alto porcentaje de equipos que comparten incentivos, por lo cual, los miembros del equipo tienen objetivos y metas en común.

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

37. En mi organización hay comunidades de práctica en línea donde se pueden intercambiar puntos de vista e ideas en áreas de común interés.

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

38. Soy promovido y/o recompensado basándose en mi habilidad de compartir conocimiento con los demás.

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

39. En mi organización hay un presupuesto adecuado para el desarrollo profesional y la capacitación de los empleados.

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

40. Historias de éxitos, fracasos o de guerra se recogen sistemáticamente y se usan en mi organización.

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

41. En mi organización contamos con la infraestructura tecnológica para promover un ambiente de intercambio de conocimiento dentro de la misma.

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

42. El diseño de las oficinas dentro de mi organización permite la fácil comunicación entre colegas.

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

43. La distribución del conocimiento a los individuos apropiados en mi organización se realiza de manera activa diariamente.

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

LDR

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

LTC-AI

44. Nuestro jefe nos infunde orgullo por pertenecer a su equipo.

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

45. El/la gerente va más allá del interés propio por el bien de la empresa.

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

46. El/la gerente actúa de maneras que construyen respeto por él/ella.

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

47. El/la gerente muestra una sensación de poder y confianza.

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

LTC-CI

48. El/la gerente habla de sus más importantes valores y creencias.

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

49. El/la gerente especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.

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

50. El/la gerente enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo.

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

LTC-MI

51. El/la gerente habla de manera optimista sobre el futuro.

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

52. El/la gerente habla entusiastamente sobre lo que se necesita lograr.

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

53. El/la gerente articula una visión convincente del futuro.

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

54. El/la gerente expresa confianza en que se cumplirán los objetivos.

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

LTC-EI

55. El/la gerente re-examina suposiciones críticas para cuestionar si son apropiadas.

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

56. El/la gerente busca diferentes perspectivas para resolver problemas.

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

57. El/la gerente nos hace ver los problemas desde diferentes ángulos.

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

58. El/la gerente sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas.

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

LTC-CIN

59. El/la gerente pasa tiempo enseñando y entrenando.

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

60. El/la gerente nos trata como individuos en lugar de sólo como un empleado de la organización.

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

61. El/la gerente considera un individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás.

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

62. El/la gerente nos ayuda a desarrollar nuestras fortalezas.

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

LTS-RC

63. El/la gerente nos proporciona asistencia a cambio de nuestros esfuerzos.

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

64. El/la gerente deja claro lo que se debe esperar recibir cuando se alcanzan objetivos de desempeño.

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

65. El/la gerente expresa satisfacción cuando otros cumplen expectativas.

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

LTS-GE

66. El/la gerente centra su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas.

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

67. El/la gerente realiza un seguimiento de los errores.

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

68. El/la gerente dirige nuestra atención hacia las fallas para cumplir estándares.

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

COM

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

69. Los miembros del equipo se comunican directamente y personalmente entre sí.

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

70. La información relevante es compartida abiertamente por todos los miembros del equipo.

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

71. Los miembros del equipo están contentos con la utilidad de la información recibida de otros miembros del equipo.

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

72. Los miembros del equipo se comunican a menudo en reuniones espontáneas, conversaciones telefónicas, etc.

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

73. Hay mediadores a través de los cuales se lleva a cabo gran parte de la comunicación.

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

74. La información importante se mantiene alejada de los miembros del equipo en ciertas situaciones.

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

75. Los miembros están contentos con la puntualidad en la que reciben información de otros miembros del equipo.

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

76. Los miembros del equipo están contentos con la precisión de la información recibida de otros miembros del equipo.

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

PER

Teniendo en cuenta la escala a continuación, indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes declaraciones respecto a su equipo de trabajo actual, escogido como significativo. No existen preguntas correctas o incorrectas. Nos interesan sus honestas opiniones.

77. Mi equipo completa su trabajo a tiempo.

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

78. Los miembros del equipo resuelven problemas rápidamente.

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

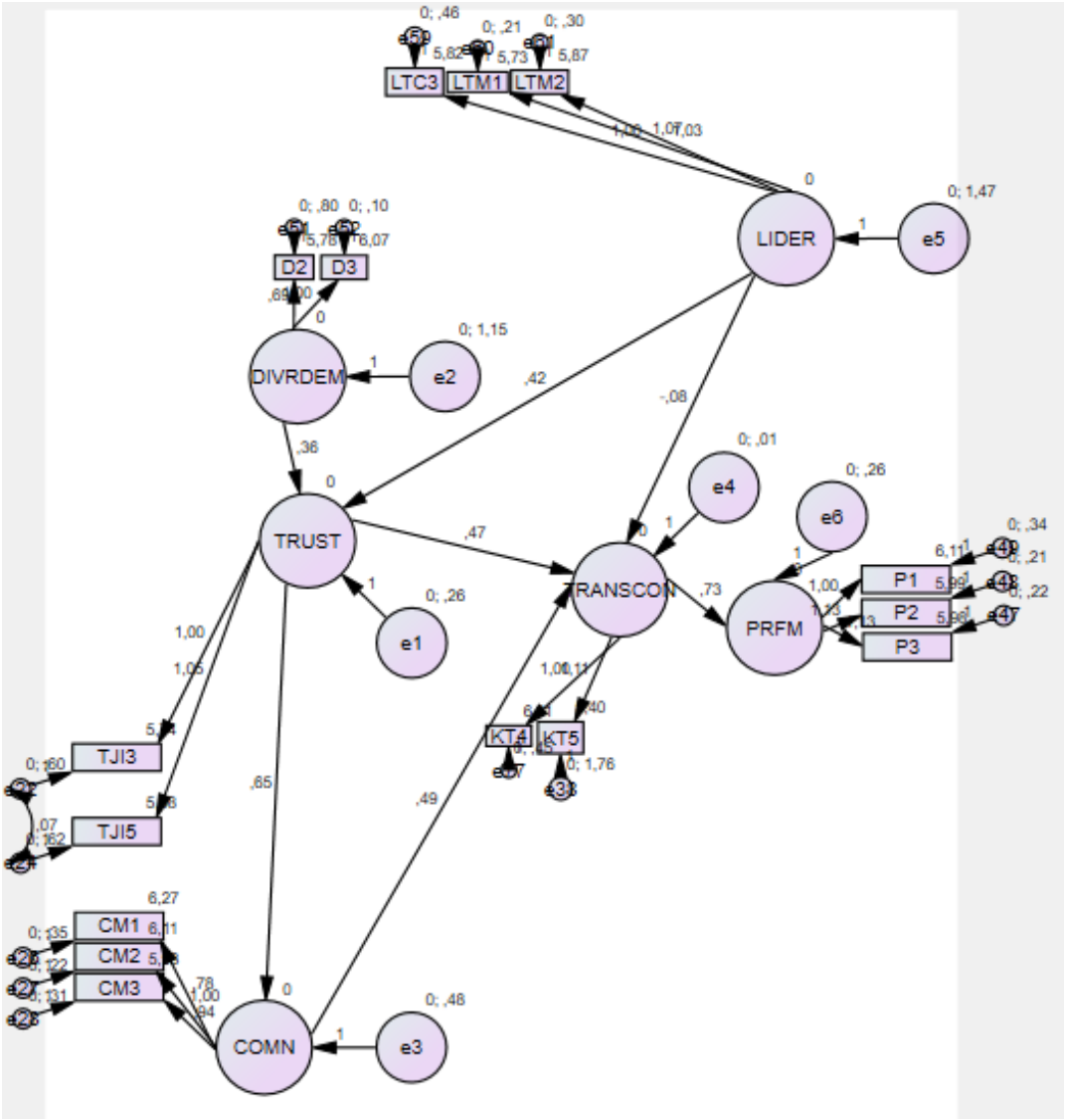
79. La calidad del trabajo realizado por mi equipo se desarrolla continuamente.

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

80. Mi equipo a veces comete un error de calidad crítica.

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

Anexo 2: Modelo Final del resultado en AMOS 24.



Fuente: Resultado obtenido de AMOS 24.