

PROYECTO DE GRADO II

CONFIANZA, FLEXIBILIDAD, CAPITAL PSICOLÓGICO Y DESEMPEÑO

DIANA MARCELA HENAO TRUJILLO

KAREN GINETH OSPINA SALAZAR

GUILLERMO BUENAVENTURA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI, 27 DE MAYO DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS	9
1.1 Objetivo General	9
Encontrar el mecanismo de interrelación entre las variables capital psicológico, flexibilidad, la confianza y su impacto en el Team Member Exchange.	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
2.1 Resúmenes de Artículos	10
2.1.1 A META-ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN INDIVIDUAL JOB SATISFACTION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE.....	10
2.1.2 A MULTILEVEL INVESTIGATION OF LEADER- MEMBER EXCHANGE, INFORMAL LEADER EMERGENCE, AND INDIVIDUAL AND TEAM PERFORMANCE.	13
2.1.3 EMPOWERING LEADERSHIP IN MANAGEMENT TEAMS: EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING, EFFICACY, AND PERFORMANCE	16
2.1.4. FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY, DIVERSITY, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN CROSS-FUNCTIONAL TEAMS	18
2.1.5. FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY, DIVERSITY, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN CROSS-FUNCTIONAL TEAMS	20
2.1.6. HOW INFORMATION MANAGEMENT CAPABILITY INFLUENCES FIRM PERFORMANCE.	22
2.1.7. HOW INFORMATION MANAGEMENT CAPABILITY INFLUENCES FIRM PERFORMANCE	24
2.1.8. HOW TO IMPROVE EMPLOYEE MOTIVATION AND GROUP PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP - CONCEPTUAL MODEL.....	26
2.1.9. HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL	28
2.1. 10. INTERPERSONAL TRUST AND KNOWLEDGE SHARING: MODERATING EFFECTS OF INDIVIDUAL ALTRUISM AND A SOCIAL INTERACTION ENVIRONMENT.....	30

2.1.11. IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON FOLLOWERS' TRUST AND PERFORMANCE	33
2.1.12. IMPACT OF INTER-FIRM RELATIONSHIP FAIRNESS IN STRATEGIC ALLIANCE ON RELATIONSHIP COMMITMENT - MEDIATING EFFECTS OF INTER-FIRM TRUST.	34
2.1.13. INDIVIDUAL SWIFT TRUST AND KNOWLEDGE-BASED TRUST IN FACE-TO-FACE AND VIRTUAL TEAM MEMBERS	37
2.1.14. INDIVIDUAL TRUST IN ONLINE FIRMS: SCALE DEVELOPMENT AND INITIAL TEST.....	39
2.1.15. INFLUENCIA DE LOS COMPORTAMIENTOS RELACIONALES DEL VENDEDOR INDIVIDUAL SOBRE LA SATISFACCIÓN, CONFIANZA Y LEALTAD DEL COMPRADOR EN UN CONTEXTO DE PYMES INDUSTRIALES	42
2.1.16. INTERPERSONAL TRUST AND INTER-FIRM TRUST IN CONSTRUCTION PROJECTS.....	44
2.1.17. LINKING ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN TEAMS: THE MODERATING ROLE OF TEAM-MEMBER EXCHANGE.....	46
2.1.18. RELATIONSHIPS AMONG TEAMWORK BEHAVIOR, TRUST, PERCEIVED TEAM SUPPORT, AND TEAM COMMITMENT	49
2.1.19. SOCIAL TRUST: INDIVIDUAL AND CROSS-NATIONAL APPROACHES ...	50
2.1.20. TEAM NETWORKS AND TEAM IDENTIFICATION: THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE	53
2.1.21. THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP, TEAM TRUST AND TEAM PERFORMANCE: A COMPARISON OF THE SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRIES	56
2.1.22. THE EFFECTS OF COGNITIVE THINKING STYLES, TRUST, CONFLICT MANAGEMENT ON ONLINE STUDENTS' LEARNING AND VIRTUAL TEAM PERFORMANCE.	58
2.1.23. THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE ON A FIRM'S MULTINATIONALITY	61
2.1.24. THE IMPACT OF TEAM-MEMBER EXCHANGE, DIFFERENTIATION, TEAM COMMITMENT, AND KNOWLEDGE SHARING ON R&D PROJECT TEAM PERFORMANCE	62
2.1.25. TO STUDY THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE UTILIZATION AND LEARNING CAPABILITY IN A TEAM.....	65
2.1.26. TRUST IN ONLINE COLLABORATIVE GROUPS: A CONSTRUCTIVIST PSYCHODYNAMIC VIEW.....	69
2.1.27. TRUST, COOPERATION, AND EQUALITY: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE FORMATION OF SOCIAL CAPITAL	70
2.1.28. TRUST, DISTRUST AND THEIR IMPACT ON ASSESSMENT REFORM	72

2.1.29. TRUST AS AN ORGANIZING PRINCIPLE	74
2.1.30. WHEN COWORKERS AND MANAGERS QUIT: THE EFFECTS OF TURNOVER AND SHARED VALUES ON PERFORMANCE.....	76
2.2 Consolidación del Pensamiento	77
3. METODOLOGÍA	78
3.1 Presentación del Modelo	78
3.2 Resultados esperados.....	80
3.3 Base de Datos.....	80
3.4 Estadísticos descriptivos	81
3.5 Instrumento de Contraste estadístico.....	82
4. RESULTADOS	83
5. CONCLUSIONES	86
Anexo 1. Modelo 1 con coeficientes asociados a cada una de las variables	87
Anexo 2. Modelo 2 con coeficientes asociados a cada una de las variables	87
Anexo 3. Modelo 3 con coeficientes asociados a cada una de las variables	88
Anexo 4. Modelo 4 con coeficientes asociados a cada una de las variables	88
Anexo 5. Modelo 5 con coeficientes asociados a cada una de las variables	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90

RESUMEN

El capital humano siempre ha sido fundamental para el desempeño de los equipos y de las organizaciones como tal, pero es solo desde la segunda mitad del siglo XX que se le presta la verdadera importancia a este y se inician estudios para mejorar el desempeño de los equipos cultivando el capital humano, reconociendo que este influye en los resultados de las empresas, y por lo tanto, buscan personas que contribuyan a esto para obtener mejores resultados. Lo anterior consiste en la justificación del actual trabajo, para el cual se realiza una búsqueda de papers en diferentes bases de datos basándose en las variables de interés, que son el Capital Psicológico, la Confianza, la Flexibilidad, y el Trabajo en Equipo, lo anterior con el fin de ver su impacto en el desempeño de los equipos.

La segunda fase de la investigación consistió en definir el modelo y sus respectivas hipótesis, y a partir de este, se diseñó una encuesta con escala Likert de 7 puntos, la cual consistía en 96 preguntas que median las variables ya mencionadas anteriormente. La encuesta fue aplicada a 200 estudiantes universitarios. La influencia de dichas variables sobre el desempeño de los equipos fue hallada gracias al programa Amos, el cual arrojaba el ajuste del modelo, y también la significancia de cada una de las variables lo que nos permitía probar las hipótesis que ya se habían planteado con anterioridad.

Palabras clave: *Confianza, Capital humano, Capital psicológico, flexibilidad, desempeño, trabajo en equipo.*

INTRODUCCIÓN

Los individuos incorporados en grupos sociales como en las organizaciones y universidades, desarrollan habilidades individuales o grupales en la interacción con otras personas, establecen vínculos sociales y relaciones de compromiso, que tienen efecto sobre el rendimiento de las actividades desempeñadas.

En este contexto, los trabajadores de las empresas y los universitarios se enfrentan constantemente a factores financieros, políticos, económicos y sociales; los cuales influyen en las decisiones y el comportamiento de cada uno. Sin embargo, también se enfrentan a factores internos o inherentes al capital psicológico, es decir por la esperanza, el optimismo, la resiliencia, por la confianza, y el desempeño. Estos últimos dos elementos se basan en: la capacidad de aprendizaje de la organización, el intercambio de miembro del equipo, el capital psicológico, la flexibilidad de los recursos humanos.

A partir del interés por profundizar en las variables de confianza y desempeño, este proyecto de grado a cargo del profesor Guillermo Buenaventura, *Capital psicológico en las empresas, desempeño y confianza*, tiene como objetivo principal encontrar el mecanismo de interrelación entre variables del desempeño de los equipos.

La metodología implementada en este trabajo fue: primero realizar el resumen de los artículos para proporcionar la consolidación del pensamiento teórico; en la segunda fase se realizó la encuesta dirigida a estudiantes universitarios; después, se hizo el trabajo de campo y por último a partir de los resultados se hizo una contrastación estadística.

La importancia de esta investigación nace ante la necesidad de aportar a la discusión del mejoramiento del rendimiento, porque aunque la información y el conocimiento son factores de poder, las empresas, organizaciones e instituciones educativas, también se

debe tener en cuenta, la importancia del empeño de los individuos que tienen en sus actividades y la confianza establecida en las relaciones de grupos sociales.

En este contexto, el desempeño entendido como el esfuerzo por parte de los individuos o equipos da como resultado un mejor rendimiento, que es fundamental para desarrollar la efectividad y éxito en las organizaciones. Además, el desempeño puede variar de acuerdo al nivel de empoderamiento sobre un cargo o una responsabilidad, que es importante para la prestación de una mayor autonomía de los empleados en la realización de una actividad o una tarea de manera óptima.

En cuanto a la confianza, es el resultado del conocimiento personal de un comportamiento pasado del individuo, y se desarrolla gradualmente con el tiempo, basado en la evaluación cognitiva del individuo del comportamiento de otra persona (Robert, Dennis y Caisy; 2009). Este variable ha sido estudiada, así como también las clases que existen debido a la importancia que tiene en la explicación teórica del capital psicológico. La confianza está relacionada con el impacto ejercido al intercambio de conocimientos, e impacta el altruismo individual en un entorno de interacción social.

Este trabajo está estructurado por seis secciones, la primera es esta parte de la introducción, en la segunda se muestra el objetivo general en el cual se describe el fin de esta investigación y los objetivos específicos desarrollados a partir de la búsqueda de la investigación desarrollados en el proyecto de grado I y II. En la tercera sección se encuentra la revisión de la literatura, es decir se muestra los resúmenes de los artículos y la consolidación del pensamiento con respecto a la confianza y el desempeño.

En la cuarta parte, se explica la metodología implementada que está conformada por: la descripción del modelo, en donde se explica el motivo de su selección y el ajuste del modelo a las condiciones del estudio a las universidades; las hipótesis y los resultados

esperados; la base de datos con comentarios descriptivos; los estadísticos descriptivos en los que se muestra la media, varianza y los coeficientes de correlación entre las variables; y el instrumento de contraste estadístico, con su respectiva explicación de las ecuaciones estructurales utilizadas con el programa de análisis estadístico AMOS. En la siguiente sección se muestran los resultados del contraste con las tablas resumen corridas de los modelos, con su respectivo análisis de las tablas de significancia y los signos de los coeficientes de la regresión; así como se expone los comentarios con respecto a la tabla de ajuste (FIT) para los análisis de las ecuaciones estructurales. Por último, se encuentra los resultados de la investigación con respecto a los modelos, los análisis de regresión y la tabla de ajuste para las ecuaciones estructurales; así como en la parte final se encuentra la respectiva bibliografía.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Encontrar el mecanismo de interrelación entre las variables capital psicológico, flexibilidad, la confianza y su impacto en el Team Member Exchange.

1.2 Objetivos Específicos

- Investigar papers encontrados en las bases de datos JBSTOR y EBSCO
- Consolidar la información resultante de la investigación previa.
- Definir el modelo que se implementará para realizar el cuestionario.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión bibliográfica del presente trabajo se realizó en diferentes bases de datos, tales como Jstore, Ebsco y SSRN; de este conjunto de bases de datos escogimos 30 artículos que satisfacían las necesidades de información acerca de los temas de interés para el actual proyecto. Cada artículo cuenta con su respectivo resumen y sus respectivas conclusiones, esto con el fin de encontrar la información precisa para el proyecto de capital psicológico, flexibilidad, confianza y desempeño.

La revisión de literatura realizada previamente nos sirvió para definir el modelo que se implementaría en la segunda parte de nuestro proyecto de grado, y con este se definió la encuesta que se aplicó a una muestra de 200 estudiantes, y posteriormente, los resultados obtenidos se contrastaron con los resultados esperados, y con las diferentes variaciones que se le realizaron al modelo en el programa Amos.

2.1 Resúmenes de Artículos

2.1.1 A META-ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN INDIVIDUAL JOB SATISFACTION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

Un meta-análisis de las relaciones entre la satisfacción del trabajo individual y del rendimiento individual

Petty, M., Mcgee. G., y Vender J.

Academy of Management Review, 1984, VoL 9, No. 4, 712-721.

Tal vez el tema más controversial que ha evolucionado a partir de décadas de investigación sobre las actitudes de los empleados y el comportamiento de los empleados, es la relación entre la satisfacción del trabajo y el rendimiento. Sin embargo, la cuestión sigue sin resolverse y la literatura no proporciona datos suficientes para

realizar un meta- análisis completo. El meta análisis consiste en una técnica estadística que se puede utilizar para acumular resultados de la investigación entre los estudios (Hunter, Schmidt, y Jackson, 1982). Además, se puede utilizar para correlaciones promedio de la muestra a través de estudios con el fin de distinguir varianza que es debida a los artefactos estadísticos (por ejemplo, toma de muestras, el error, el error de la medición, la restricción en el rango) de varianza que es debido a las diferencias causadas por variables moderadoras.

A pesar de los esfuerzos empíricos para desentrañar el dilema satisfacción- rendimiento en los últimos años, la controversia se ha mantenido viva (Johns, 1983; Schermerhorn, Hunt, y Osborn, 1982; Steers, 1981). La disminución de la tasa de crecimiento de la productividad laboral durante las últimas dos décadas (Capdevielle, Alvarez, y Cooper, 1982), en combinación con los resultados de dos encuestas nacionales de trabajadores estadounidenses, han indicado un descenso generalizado de satisfacción en el trabajo (Cooper, Morgan, Foley, y Kaplan, 1979; Quinn y Staines, 1978) y también han intensificado el interés en la naturaleza de la relación.

Las posiciones teóricas de Schwab y Cummings (1970) y Nord (1976) identificaron los siguientes puntos de vista principales que han sido asumidas por los teóricos de la organización con respecto a la relación de la satisfacción del rendimiento: la satisfacción causa el rendimiento, el rendimiento causa la satisfacción y la relación de la satisfacción del rendimiento es moderado por un número de otras variables.

El punto de vista que la satisfacción causa el rendimiento, surge de la teoría de las relaciones humanas, a partir de los estudios de Hawthorne de la tarde 1920 y 1930 (Follett, House, y Kerr, 1976; Schwab y Cummings, 1970). En cuanto a la segunda posición teórica, refleja que el rendimiento causa la satisfacción e indica la dirección

causal asumida. Lawler y Porter (1967), que eran los principales defensores de esta posición, antes de los comentarios de Brayfield y Crockett (1955) y Vroom (1964), concluyeron que la evidencia indica una relación baja pero constante entre la satisfacción y el rendimiento más que ninguna relación funcional, como se ha sugerido por otros. En consecuencia, Lawler y Porter no cuestionaron la existencia de la asociación de la satisfacción y el rendimiento, sino por qué y cómo se relacionan. La esencia de Lawler y Porter concluyó que el rendimiento puede dar lugar a premios y recompensas a satisfacción.

Tabla 1. Resultados del meta análisis de la relación entre todas las satisfacciones de trabajo y el desempeño.

	Total <i>N</i> = 3140
	Mean correlation = .23
Mean correlation corrected for attenuation on job satisfaction and performance	= .31
Variance due to sampling error	= 64.9%
Variance due to error of measurement	= 12.1%
Unexplained variation	= 23.0%
Total variation	= 100%

*See Hunter, Schmidt, and Jackson (1982) for formulas.

Las principales salidas de la teoría de Lawler-Porter desde el enfoque anterior fueron la inclusión de recompensas como una variable interviniente, la percepción equidad de recompensas como un moderador, y una inversión de la causalidad asumida. Sugirieron que las recompensas extrínsecas serían imperfectamente relacionadas con el desempeño y las recompensas intrínsecas se deben muy directamente relacionados con el rendimiento. Según Lawler y Porter, con la relación imperfecta entre las recompensas y el desempeño, se espera que la influencia moderadora de la equidad percibida para producir relaciones estadísticas sean bajas pero positivas, entre el rendimiento y la satisfacción.

Los resultados del estudio, indican que la satisfacción en el trabajo individual y el desempeño laboral se correlacionan positivamente. No es inusual para un rendimiento, que los datos de evaluación han de limitarse al alcance debido a los errores de la indulgencia y la tendencia central, así como por los efectos homogeneizadores de la selección y los programas de capacitación de los empleados, por lo que la correlación promedio reportados en este estudio pueden ser estimaciones conservadoras de las verdaderas relaciones. En cualquier caso, el tamaño de la correlación promedio que se reporta en el presente estudio entre la satisfacción general y el desempeño en el trabajo es impresionante.

2.1.2 A MULTILEVEL INVESTIGATION OF LEADER- MEMBER EXCHANGE, INFORMAL LEADER EMERGENCE, AND INDIVIDUAL AND TEAM PERFORMANCE.

Una investigación multinivel del intercambio del líder, emergencia líder informal, y el desempeño individual y de equipo

Zhan, Waldman, y Wang

Personnel Psychology. Spring2012, Vol. 65 Issue 1, p49-78. 30p.

El equipo de trabajo es habitualmente un tema de interés, el cual es un grupo de miembros con interacciones interdependientes y responsabilidad compartida para lograr resultados específicos (Cohen & Bailey, 1997). Con el creciente uso de los equipos en el lugar de trabajo, los investigadores y los profesionales han prestado una gran atención a los efectos del liderazgo formal e informal, (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, y Rosen, 2007; Día, Gronn y Salas, 2006; Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, y Botero, 2009; Morgeson, DeRue, y Karam, 2010). La necesidad o la emergencia por un líder informal, surge cuando un miembro tiene influencia sobre otros miembros del

equipo en términos de dirección , motivación y comportamiento de tarea (Lord , Foti , & De Vader, 1984 ; Schneier y Goktepe , 1983).

En algunas investigaciones, se muestra que el liderazgo informal contribuye de manera significativa a la eficacia del equipo (Avolio , Jung , Murry , y Sivasubramaniam, 1996 , Friedrich, Vessey , Schuelke , Ruark , y Mumford, 2009 ; Pearce y Sims , 2002), y al rendimiento del mismo (Carson, Tesluk , y Marrone , 2007 ; Ensley , Hmieleski , y Pearce , 2006). Sin embargo, sigue hay dudas sobre el papel de liderazgo en común (a nivel de grupo) y el liderazgo emergente (a nivel individual), así como su interacción con los procesos formales de liderazgo como el intercambio líder - miembro (*LMX*) .

El objetivo del estudio realizado por los autores, es examinar el papel desempeñado por los líderes formales para promover o inhibir la aparición de líderes informales dentro del equipo. Especialmente, la importancia de la investigación es conocer cuándo y en qué condiciones es una relación de alta calidad, diádica con el líder formal beneficioso, para el surgimiento de un miembro como un líder informal en un equipo de trabajo. Para lo cual, el estudio se basa en múltiples fuentes de datos y multimétodos recogidos en 3 momentos (361 seguidores en 74 equipos de trabajo) que prestó apoyo a las siguientes hipótesis, contenidas en la figura 1.

Hipótesis 1: *LMX* está positivamente relacionada con el surgimiento de un miembro del equipo como un líder informal según la percepción de sus compañeros. Hipótesis 2: la visión compartida del equipo se relaciona positivamente con la emergencia de líder informal a nivel individual. Hipótesis 3: el equipo compartió visión moderada de la relación entre *LMX* de un miembro y su surgimiento como informal líder según la percepción de sus compañeros. En particular, en equipos con alta visión compartida, existe una relación positiva entre *LMX* y el surgimiento líder, mientras que en equipos

con baja visión compartida, la relación es negativa. Hipótesis 4: el surgimiento del líder informal se relaciona positivamente con la persona desempeño en el trabajo. Hipótesis 5: El equipo compartió visión moderada de la relación mediada (con surgimiento informal de líder como mediador) entre *LMX* y el rendimiento en el trabajo individual, de tal manera que la relación mediada es más positiva cuando la visión compartida del equipo es más alta que baja. Hipótesis 6: El surgimiento del líder informal a nivel individual se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo.

Figura 1. Modelo conceptual propuesto y las hipótesis

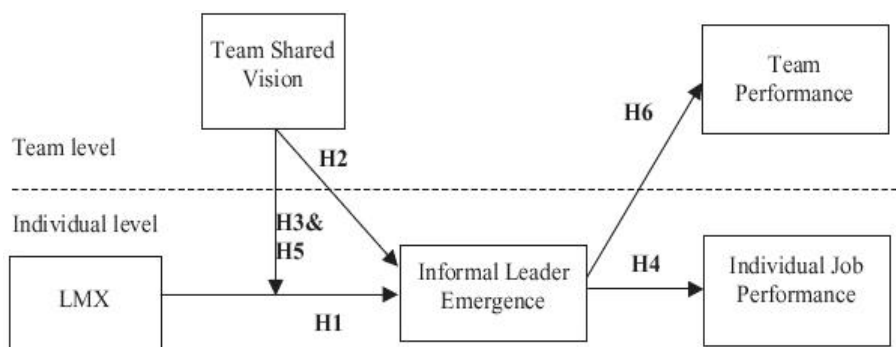


Figure 1: Proposed Conceptual Model and Hypotheses.

Con los resultados obtenidos, los autores proponen aplicarlos en las prácticas de gestión y sistemas de organización para promover el surgimiento de líderes informales en equipos de trabajo. Así, una de las maneras de mejorar el rendimiento del equipo es facilitar la aparición de líderes informales dentro del equipo. Debido a que, el equipo de visión compartida puede afectar (positivamente) la LMX asociada con la aparición del líder informal, que este a su vez, puede predecir la eficacia individual y grupal.

2.1.3 EMPOWERING LEADERSHIP IN MANAGEMENT TEAMS: EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING, EFFICACY, AND PERFORMANCE

Potenciar el liderazgo en equipos de gestión: efectos sobre intercambio de conocimientos, eficacia y rendimiento

Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol, y Edwin A. Locke

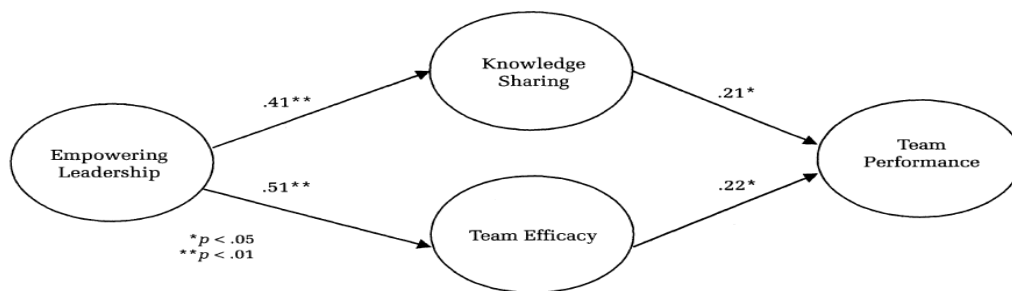
The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6 (Dec., 2006), pp. 1239-1251

Entre los diversos comportamientos de líder que se han estudiado, el empoderamiento de las conductas líderes han asumido una importancia especial, ya que está en consonancia con la tendencia hacia la prestación de una mayor autonomía a los empleados (Bennis y Townsend, 1997). El empoderamiento del liderazgo se ha estudiado desde dos perspectivas; la primera se centra en las acciones líderes en concreto, que comparten el poder o da más responsabilidad y autonomía a los empleados (Kirkman y Rosen, 1997; 1999; Strauss, 1963). La segunda perspectiva se centra en la respuesta de los empleados a la capacitación, en particular, mirando a su motivación (Conger y Kanungo, 1988; Kirkman y Rosen, 1997, 1999; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Pero el estudio de Srivastava, Bartol y Locke se basa en la integración de estas dos perspectivas en la investigación de los mecanismos a través de los cuales el empoderamiento del liderazgo puede influir en el rendimiento de los equipos de gestión. Ellos tenían dos objetivos específicos. En primer lugar, aunque el empoderamiento del liderazgo ha sido reconocido como importante para el rendimiento del equipo (Cohen, Chang, y Ledford, 1997; Manz y Sims, 1987), pocos estudios han

examinado los mecanismos que enlazan el desempeño del liderazgo y del equipo (Kirkman y Rosen [1999] es una excepción), sobre todo en los equipos de gestión.

Los autores sostienen que la relación entre los comportamientos del líder y el rendimiento del equipo va más allá la simple promulgación de comportamientos; y proponen dos categorías de mecanismos intermedios, el papel de intercambio de conocimientos como un proceso de equipo y la eficacia del equipo como un estado emergente en la relación de liderazgo en el desempeño de empoderamiento.

Figura 2. Standarized Path Coefficients.



La aplicabilidad de los resultados a otros tipos de empresas necesita ser verificado. Pero, el estudio se suma al conocimiento de un importante proceso de equipo que interviene y un estado emergente a través del cual el empoderamiento del liderazgo afecta indirectamente el desempeño del equipo. Los resultados destacan la importancia de potenciar el liderazgo para el intercambio de conocimientos. También proporcionan evidencia de ciertas características del equipo de gestión como posibles activos estratégicos para la organización.

En conclusión, los autores de este estudio desarrollaron un modelo conceptual que logra vincular la capacidad de gestión de la información con tres importantes capacidades organizativas (capacidad de gestión de clientes, capacidad de gestión de procesos y gestión del rendimiento capacidad) que mediar en los vínculos entre la información

capacidad de gestión y de varias medidas de desempeño de la empresa. Además, utilizan un conjunto de datos de archivos poco comunes que contiene discretas medidas de capacidad de gestión de la información, de organización de capacidades y desempeño de la empresa. Y se encuentran con que la capacidad de gestión de la información tiene asociación positiva con la capacidad de gestión de clientes, la capacidad de gestión de procesos y la capacidad de gestión del rendimiento. A su vez, estas capacidades se asocian positivamente con los clientes, recursos financieros, humanos y eficacia de la organización, medidas de rendimiento de la empresa. En conjunto, estos hallazgos resaltan el papel y la importancia de la información habilitada (IT) capacidad de gestión para la excelencia empresarial y para crear y mantener una ventaja competitiva.

2.1.4. FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY, DIVERSITY, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN CROSS-FUNCTIONAL TEAMS

Identidad del funcionamiento, diversidad y rendimiento individual
en equipos multifuncionales

Amy E. Randel, y Kimberly S. Jaussi

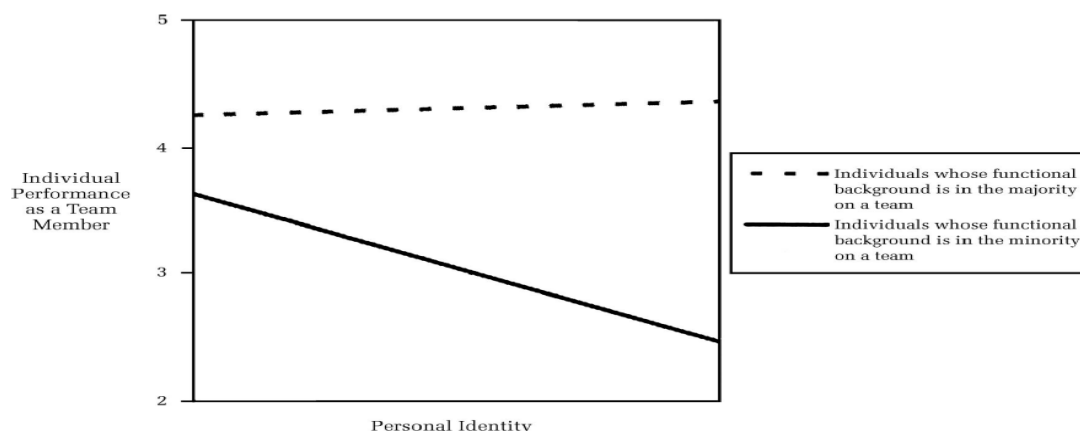
Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 6, 763–774.

Basados en que las organizaciones hoy cada vez más dependen de las funciones de los equipos cruzados compuestos por miembros de distintos orígenes, es necesario tener en cuenta que dichos equipos a menudo no dan el rendimiento esperado, Williams y O'Reilly (1998) llegó a la conclusión con su revisión de literatura de que una de las

razones claves por la que los equipos han sido decepcionantes es que los individuos dentro de estos equipos no contribuyen con sus mejores esfuerzos a sus respectivos equipos. Por lo tanto, así como el rendimiento del equipo es importante, la colaboración de un individuo como miembro del equipo también debe ser considerado como un resultado crítico para la investigación.

En el trabajo de Randel y Jaussi, se analiza la relación entre la identidad de fondo funcional, y el desempeño de un individuo en un equipo inter funcional. Se centran en el primero, puesto que es un criterio clave para los miembros del equipo. En su estudio, investigan dos tipos de identidad: la identidad social, que implica el cuidado de los éxitos y fracasos de grupo, y la identidad personal, que es propia de las personas, de las experiencias pasadas. El enfoque está en la medida en que el fondo funcional diferencia a los integrantes en un equipo y como eso afecta a la fuerza de la relación entre la identidad y el desempeño individual.

Figura 3. Effects of the Interaction of Personal Identity and Minority/Majority Membership on Performance as a Team Member.



La investigación deja varias contribuciones a la teoría y a los estudios previos del tema. En primer lugar, demuestra cómo dos tipos de identidad pueden relacionarse con el desempeño individual. Randel y Jaussi fomentan la teoría acerca de los procesos de identidad mediante la exploración de la tesis de que la fuerza de la relación entre

identidad y rendimiento individual en un equipo multi-funcional depende de las diferencias funcionales de fondo, incluyendo identidad social y personal dentro de la misma identidad a estudiar, además, han sido capaces de examinar empíricamente la supuesto teórico de que estos dos tipos de identidad son diferentes y logran extender su aplicabilidad teórica con el rendimiento individual de las funciones de equipos cruzados. Finalmente exploraron cómo el rendimiento individual dentro de las funciones de equipos cruzados están influenciados por factores asociados con el equipo, miembros como individuos (identidad personal), miembros como miembros funcionales (identidad social), y demográfica miembro del equipo con diferencias relacionadas con el fondo funcional. Este estudio tiene importantes implicaciones para los gerentes con respecto a la composición del equipo y al rendimiento de los individuos dentro de equipos multi-funcionales así como para los investigadores de identidad y demografía interesados en la comprensión de cómo la combinación de sus dominios puede proporcionar una explicación adicional del rendimiento.

2.1.5. FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY, DIVERSITY, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN CROSS-FUNCTIONAL TEAMS

La identidad del funcionamiento general, la diversidad y desempeño individual en equipos multi-funcionales.

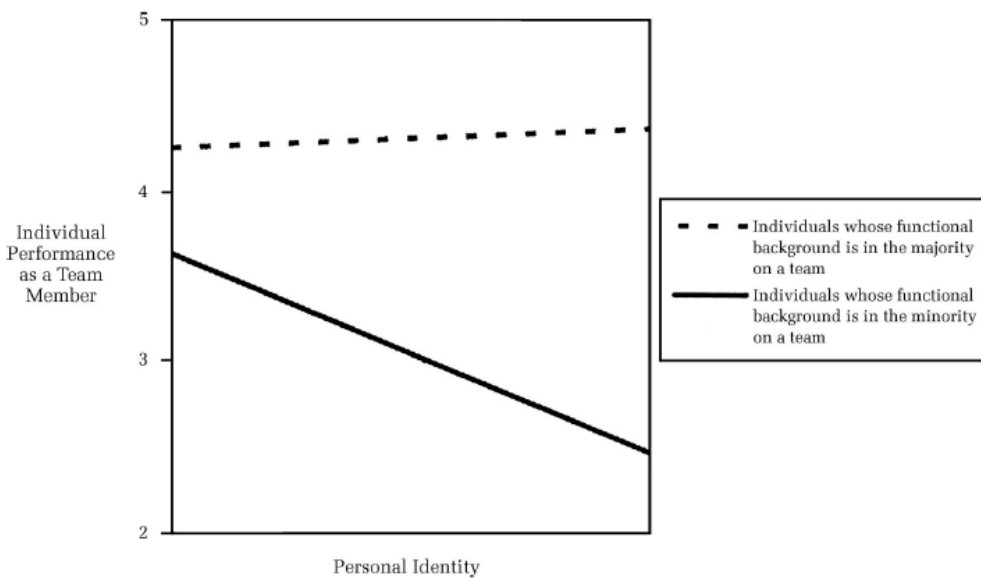
E. Randel, Amy y Jaussi, Kimberly S.

Academy of Management Journal. Dec2003, Vol. 46 Issue 6, p763-774. 12p.

El estudio de la demografía, y la identidad personal y social relacionada con el antecedente funcional, ofrece información sobre el desempeño de los individuos en equipos multi-funcionales. Rande y Jaussi en su estudio consideraron tanto la

interacción entre la identidad y la disimilitud con otros miembros del equipo; y la interacción entre la identidad y la pertenencia minoritaria o mayoritaria del equipo.

Figura 4. Effects of the Interaction of Personal Identity and Minority/Majority Membership on Performance as a Team Member.



En la Figura 4, para aquellos en fondos funcionales minoritarios (la línea continua), la relación entre la identidad personal y el rendimiento la relación es fuerte y negativa. Por lo contrario, la línea que representa los individuos con antecedentes funcionales mayoritarios (la línea punteada en la Figura 1) es prácticamente plana, lo que indica una relación débil entre la identidad personal y el rendimiento. De este modo, al explicar la relación entre la identidad y la desempeño del individuo como miembro de un equipo, la pertenencia a minoría - mayoría de funciones cruzadas, interactuó de manera significativa con la identidad, pero el verdadero grado de disimilitud no lo hizo.

El estudio muestra que los efectos negativos de la identidad personal en el desempeño como miembro del equipo se hacen más fuertes, cuando un miembro del equipo con una fuerte identidad personal está en minoría funcional de un equipo. Además, el estudio

proporciona una contribución teórica en relación con los equipos multi-funcionales, lo que demuestra cómo el rendimiento individual como miembro del equipo se ve afectado por factores relacionados tanto con los miembros del equipo como con los individuos (identidad personal), los factores asociados con el equipo miembros como miembros funcionales fondo subgrupo (identidad social), y los factores asociados a las diferencias demográficas miembro del equipo. Asimismo, es importante tener en cuenta que las características están relacionadas con la identidad de un individuo, siendo posible desarrollar una comprensión más profunda de los factores que influyen en el rendimiento individual eficaz dentro del equipo.

2.1.6. HOW INFORMATION MANAGEMENT CAPABILITY INFLUENCES FIRM PERFORMANCE.

Cómo la capacidad de gestión de la información influye en el desempeño de la empresa

Sunil Mithas, Narayan Ramasubbu, y V. Sambamurthy

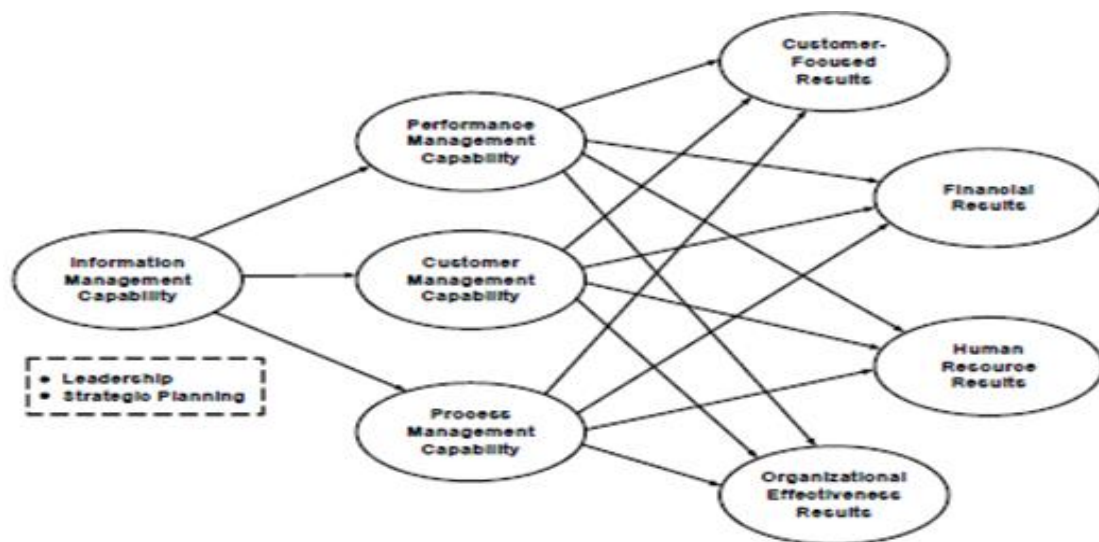
MIS Quarterly. Mar2011, Vol. 35 Issue 1, p237-256. 35p.

A pesar del progreso significativo en la respuesta a la pregunta de cómo la tecnología de la información contribuye al desempeño de la empresa (ver Dedrick et al 2003; Wade y Hulland 2004), muchos de estos estudios no han abordado en profundidad la cuestiones relacionadas con las medidas reactivas y la heterogeneidad no observada. El estudio realizado por Mithas, Ramasubbu y Sambamurthy, desarrolla un modelo de marco conceptual, en el cual se relaciona la capacidad de gestión de la información IT habilitado, con tres capacidades organizativas importantes que son: la capacidad de gestión de clientes, la capacidad de gestión de procesos, y la capacidad de gestión del

rendimiento .Las cuales median la relación entre la capacidad de gestión de la información y el desempeño de la empresa.

Para el estudio fue seleccionado un grupo empresarial conglomerado que había adoptado un modelo de excelencia en el desempeño para la transformación de la organización sobre la base de los criterios Baldrige. Los datos muestran las puntuaciones reales de las evaluaciones de calidad de las empresas y de las unidades intra-organizacionales de conglomerado, proporcionando medidas discretas de los constructos clave para validar el modelo conceptual.

Figura 5. Modelo



En cuanto a los resultados del estudio, muestran que la capacidad de gestión de la información juega un papel importante en el desarrollo de otras capacidades de la empresa para la gestión de clientes, gestión de procesos y resultados de la gestión. A su vez, estas capacidades tienen influencia favorable sobre los clientes, el área financiera, de recursos humanos, y en las medidas de rendimiento de efectividad organizacional de la empresa rendimiento. Por lo tanto, estos resultados muestran el papel y la importancia

de la información IT, así como la capacidad disponible de gestión en la excelencia empresarial, para crear y mantener una ventaja competitiva.

Además, a partir del estudio realizado por Mithas, Ramasubbu y Sambamurthy, se obtuvieron varias implicaciones gerenciales clave. La primera, que los principales líderes deben centrarse en crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura y la capacidad de gestión de la información, ya que juegan un papel fundamental en la construcción de otras capacidades para mejorar el desempeño de la empresa. En cuanto a la segunda, es la importancia de la comprensión de los vínculos más profundos entre las distintas categorías de iniciativas de excelencia de rendimiento, como Baldrige, Deming, y la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), así como otra implicación es que las categorías actúan como palancas para mejorar el rendimiento.

2.1.7. HOW INFORMATION MANAGEMENT CAPABILITY INFLUENCES FIRM PERFORMANCE

Cómo la capacidad de gestión de la información influye en el desempeño firma

Sunil Mithas, Narayan Ramasubbu, y V. Sambamurthy

MIS Quarterly Vol. 35 No. 1 pp. 237-256/March 2011

El paper de Mithas, Narayan y Sambamurthy busca relacionar el valor de negocio de las TI y la calidad de la gestión de la literatura para vincular la gestión de información, la capacidad y el rendimiento de la empresa y hace tres contribuciones importantes, en primer lugar, ellos se centran en la gestión de información de capacidad, es decir la capacidad de proporcionar datos e información a los usuarios con los niveles adecuados de precisión, fiabilidad, seguridad, confidencialidad, conectividad y el acceso y la

capacidad de adaptar éstos en respuesta a los cambios de negocio necesidades y las direcciones.

En segundo lugar, identificaron tres capacidades organizativas significativas que median los vínculos entre la gestión de la información, la capacidad y el rendimiento de la empresa: 1. capacidad de gestión del rendimiento, o la capacidad de desarrollar sistemas de monitoreo adecuados, evaluación y control para observar el rendimiento del negocio y orientar las acciones de gestión; 2. La capacidad de gestión de clientes, o la capacidad para desarrollar relaciones significativas de los clientes y cuidar a los clientes tanto como consumidores y como socios de innovación en el desarrollo de nuevos productos; 3. proceso y la capacidad de gestión, o la capacidad para desarrollar procesos con alcance y riqueza para guiar la fabricación adecuada, de la cadena de suministro, el desarrollo de software, y otras actividades importantes.

En tercer lugar, utilizan un conjunto de datos longitudinales con medidas discretas basadas en criterios de Baldrige para el rendimiento de la excelencia (ver NIST 2002). Este conjunto de datos proporciona medidas continuas y discretas de capacidades organizacionales para evitar algunas de las limitaciones inherentes de la encuesta de enfoques, que pueden sufrir de medición reactiva y el potencial de la investigación y el diseño del cuestionario afectar el resultado de investigación (Webb et al. 1966) porque de la naturaleza del panel de nuestros datos, descartamos las preocupaciones relacionadas con endogeneidad y la heterogeneidad no observada invariante en el tiempo que son difíciles de abordar en la regresión de corte transversal o modelos de trayectoria.

2.1.8. HOW TO IMPROVE EMPLOYEE MOTIVATION AND GROUP PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP - CONCEPTUAL MODEL

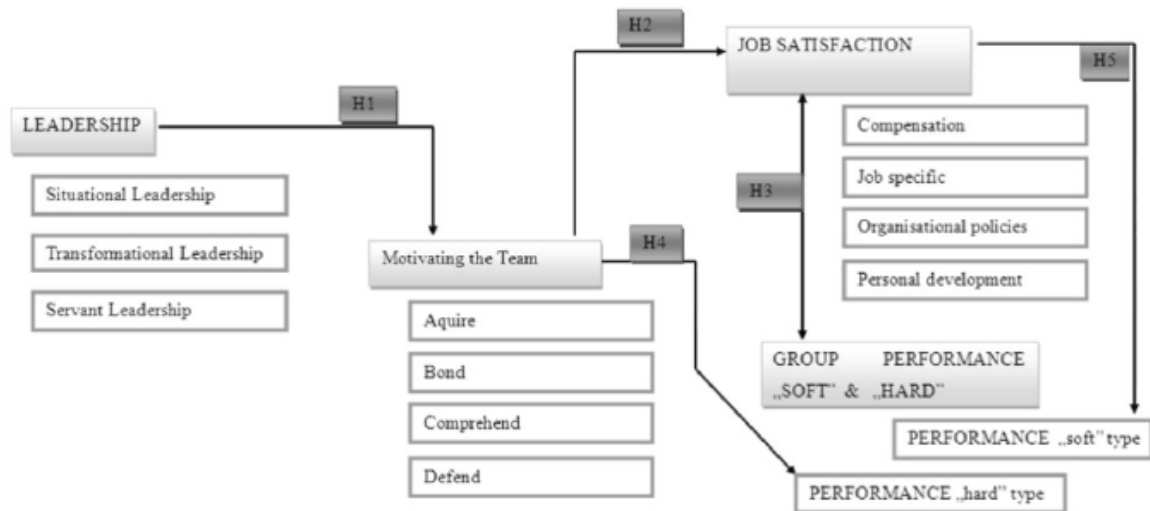
Como mejorar la motivación del empleado y el desempeño del grupo a través del liderazgo- Modelo conceptual

Adriana Elena Tebeian

Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2012, Vol. 21 Issue 1, p1092-1097. 6p.

El rápido desarrollo tecnológico rápido, cuando la información y el conocimiento son ciertos factores de poder . Actualmente, las organizaciones no deben subestimar la importancia de los empleados capaces, los propietarios de estos grandes factores como la información y el conocimiento; es importante tener en cuenta que existen dos elementos clave para el éxito de una empresa: la información y el conocimiento, que pueden ser utilizados como herramientas de poder, en un contexto de competencia entre empresas. Adicionalmente, es importante la calidad de los empleados y su rendimiento, por lo cual es necesario saber cómo motivar y mantener a estos empleados, lo que es un verdadero reto para muchas empresas. Debido en parte, porque la rotación de empleados se refleja en pérdidas para la empresa, lo cual constituye un desafío que al ser solucionado incrementará su rendimiento.

Figura 6. Como mejorar la motivación del empleado y el desempeño del grupo a través del liderazgo- Modelo conceptual



En este contexto, surge el elemento de liderazgo, el cual no se refiere sólo al individuo sino también es diádico, grupal y organizacional. Además, el liderazgo se promueve en la parte superior de la pirámide jerárquica de la organización y de la parte inferior hacia la parte superior. El cual, motiva tanto intrínsecamente al mejorar las expectativas, y extrínsecamente por mejorar los sistemas de recompensa. (D. Van Seters , R. Field: 2007). De modo que el estudio de Elena Tebeian, presenta un nuevo enfoque en la motivación de los empleados para aumentar su rendimiento, en el que el líder es el peón principal, el generador y sustentador en un medio ambiente sano.

En su investigación expone dos estilos de liderazgo: el transformacional y el de siervo. Los cuales tienen atributos diferentes pero comparten el mismo objetivo final, explicar el rendimiento. El liderazgo integra conceptos muy básicos, como la visión, la influencia, la credibilidad, la confianza, el apoyo y el servicio. Pero en cuanto, al liderazgo de servicio se refiere, se puede argumentar basado en la teoría, que excede el

nivel de liderazgo, en el que existen discípulos animando a las personas que actúan como líderes.

De acuerdo a lo anterior, la autora propone un modelo conceptual basado en los principales atributos de los dos estilos de liderazgo, su impacto en los factores de motivación, su influencia en la satisfacción en el trabajo y en última instancia en el rendimiento del equipo. De este modo, contribuye a la literatura con modelo que funciona como marco conceptual, el cual puede aplicar en un contexto práctico, con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento a través de métodos no convencionales.

2.1.9. HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL

Flexibilidad Rh Y El Desempeño De La Firma: Análisis De Un Modelo Causal Multinivel

Ketkar, Sumita Sett, y P. K.

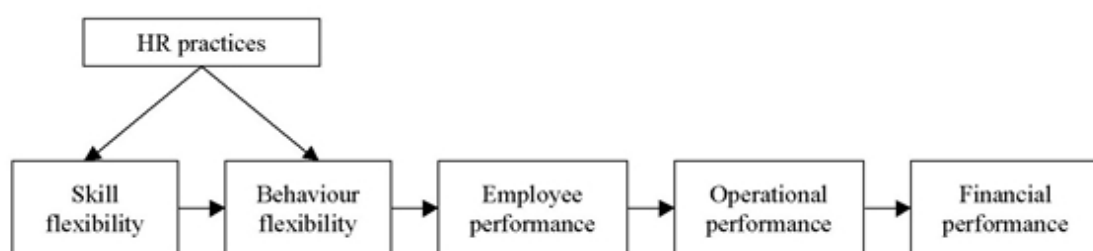
International Journal of Human Resource Management. May2009, Vol. 20 Issue 5, p1009-1038. 30p.

En un entorno empresarial competitivo dinámico, el desempeño de la empresa depende de la flexibilidad inherente de los recursos que dispone la empresa y de la capacidad de esta para aplicar esos recursos, a los cursos de acción alternativos (Penrose, 1959; Sánchez 1995; Hitt, Keats y DeMarie 1998). En particular, los investigadores de la Administración de la Gestión de Recursos Humanos Estratégicos (SHRM) defienden la flexibilidad en los sistemas y procesos de recursos humanos, para ayudar a la organización a adaptarse a un entorno complejo y dinámico (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall 1988, Kerr y Jackofsky 1989, Milliman, Von Glinow y Nathan 1991, Snow y

Snell, 1993). Desde este enfoque, la flexibilidad de recursos humanos ha sido percibida como una capacidad que ayuda a la organización para adaptarse al cambio de contingencias ambientales (Snell, Youndt y Wright 1996) donde los activos menos tangibles como los conocimientos y habilidades tanto como los activos físicos tangibles pueden determinar la ventaja competitiva (Hitt , Bierman, Shimizu y Kochhar 2001; Miller y Lee 2001; Sirmon, Hitt y Ireland 2007).

En este contexto, el estudio fue realizado para 98103 empresas de fabricación y de servicios en la India. El cual, analiza estas cuestiones mediante el desarrollo y la prueba de un modelo multi- nivel que trata de explorar el "recuadro negro" de las interrelaciones entre los distintos componentes de la flexibilidad de recursos humanos y el humano nivel de la empresa, los resultados operativos y financieros. Para lo cual, fue probado el constructo de flexibilidad HR por su carácter multidimensional (Wright y Snell, 1998) y una nueva dimensión denominada prácticas de recursos humanos inductores de flexibilidad fue identificada.

Figura 7. HR flexibility and firm performance – hypothesised causal linkages.



A pesar de haber realizado el estudio para la India, los autores aclaran que el estudio puede ser implementado en contextos más amplios relacionados con la construcción de teoría en el campo de la gestión de recursos humanos. Siendo el propósito de la investigación, profundizar en la construcción de la flexibilidad de recursos humanos y su relación con las dos dimensiones financieras y no financieras de desempeño a nivel

de empresa, a través de empresas de diferentes industrias pertenecientes tanto a sectores industriales como de servicios, que están expuestas a diferentes niveles de dinamismo.

En relación al tamaño de la muestra, conformada por casi el mismo número de empresas de las industrias manufactureras y de servicios, se encontró que el efecto de la industria fue controlado. Mostrando en los resultados que los sistemas de recursos humanos afectan significativamente el rendimiento a nivel de empresa en los sectores manufacturero y de servicios, lo que se ha identificado como un problema importante en la investigación de SHRM (Guest et al. 2003).

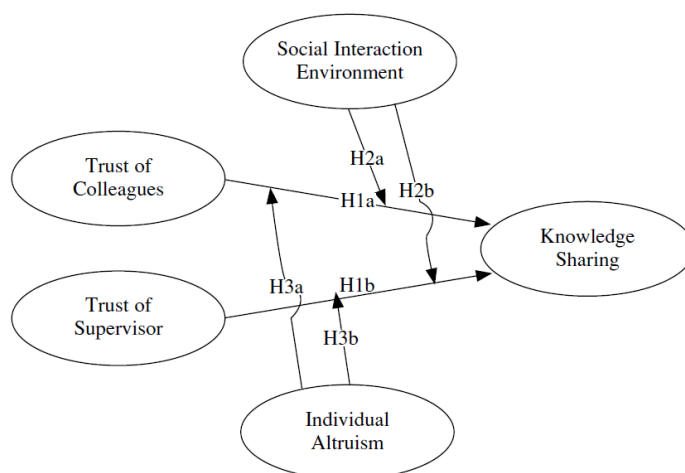
Como resultados del estudio, se encontró evidencia que los sectores manufacturero y de servicios apoyan la idea de la cadena de valor de recursos humanos, sugiriendo que el sistema de recursos humanos tiene un impacto directo en los resultados de recursos humanos a nivel de empresa que son más proximal, y sus efectos sobre los resultados operativos y financieros cada vez más distales, están mediados por los resultados de recursos humanos que produce. Otro hallazgo importante, es que las prácticas de recursos humanos visto como un sistema tienen efectos tanto directos como indirectos (mediada por la flexibilidad conductual) sobre los resultados de recursos humanos a nivel de empresa. Además, la existencia de efectos directos significativos destaca el importante papel, que juegan las prácticas de recursos humanos como un mecanismo estructural para lograr resultados empresariales superiores.

2.1. 10. INTERPERSONAL TRUST AND KNOWLEDGE SHARING: MODERATING EFFECTS OF INDIVIDUAL ALTRUISM AND A SOCIAL INTERACTION ENVIRONMENT

Confianza interpersonal e intercambio de conocimientos: efectos moderadores de altruismo individual y un entorno de interacción social

La relación entre la confianza interpersonal y el intercambio de conocimientos se exploró junto con el impacto del altruismo individual y un entorno de interacción social. Los participantes estaban empleados en industrias de alta tecnología de Taiwán. En la confianza interpersonal percibida por los empleados ya sea de sus colegas o supervisor, se encontró una correlación positiva con el intercambio de conocimientos en el lugar de trabajo. Los rasgos de altruismo de los empleados se encontraron como un factor para que puedan compartir conocimiento en el lugar de trabajo y el rasgo de altruismo fue también encontrado para reducir la asociación positiva entre la confianza de los colegas y el intercambio de conocimientos. En un entorno de interacción social de la organización se intensifica la asociación positiva entre la confianza de los colegas y el intercambio de conocimientos. Las implicaciones teóricas y gerenciales de las discuten en el estudio los autores Wu, Lin, Hsu, y Yeh.

Figura 8. Research framework.



El objetivo del estudio fue examinar la relación entre la confianza interpersonal y el intercambio de conocimientos en el trabajo, y para mirar el impacto del altruismo

individual y un ambiente de interacción social. Los autores encontraron que la confianza interpersonal de los empleados, ya sea de sus colegas o supervisor, se correlacionó positivamente con sus conductas de intercambio de conocimientos en el lugar de trabajo. Estos resultados son consistentes con estudios anteriores en los que se ha encontrado que la confianza es importante en las actividades de intercambio de conocimientos (Currie y Kerrin, 2003; Davenport y Prusak, 1998; Zárraga y Bonache, 2003). Los resultados también añaden a la generalidad de los efectos de TOC y TOS en el intercambio de conocimientos.

En términos de efectos relativos, la confianza de los colegas es un determinante más fuerte de compartir el conocimiento de lo que es la confianza de supervisor. Rasgos de altruismo de los empleados son facilitadores para que puedan compartir conocimiento en el lugar de trabajo. El rasgo de altruismo también reduce la asociación positiva entre la confianza de los colegas y el conocimiento compartiendo. En otras palabras, la confianza de los colegas es más influyente en la explicación del acto de intercambio de conocimientos para los empleados que son bajos en altruismo que por muy altruistas. Este resultado también arroja luz sobre la naturaleza del altruismo, por muy altruistas que sean los empleados, tener la confianza de sus colegas no es una preocupación importante en el intercambio de conocimiento. Un entorno de interacción social organizacional intensifica la asociación positiva entre la confianza de los colegas y el intercambio de conocimientos, es decir, el efecto de la confianza de sus colegas en el intercambio de conocimientos es mayor en un buen establecido entorno de interacción social. Este resultado apoya el argumento de que el aumento de las actividades de interacción entre los empleados promueve la propagación de conocimiento dentro de una organización (Brown, 1991; Davenport y Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995).

2.1.11. IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON FOLLOWERS' TRUST AND PERFORMANCE

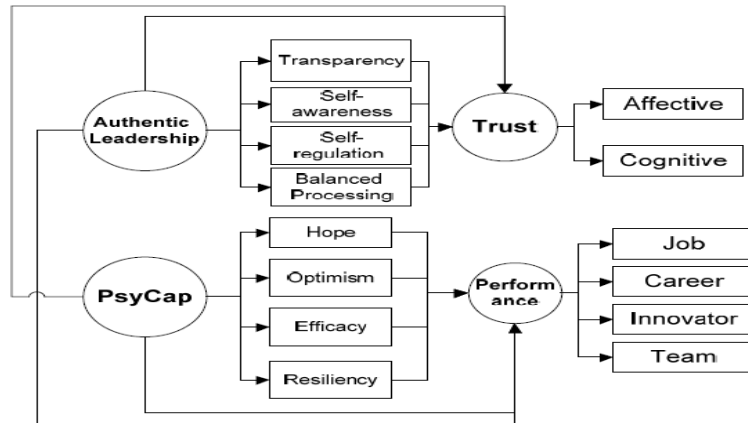
El impacto del liderazgo auténtico y del capital psicológico en la confianza y el rendimiento Seguidores

Majid Zamahani (Ph.D), Vahid Ghorbani (Ph.D), y Faezeh Rezaei

Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 658-667, 2011 ISSN 1991-8178

Uno de los desafíos más grandes es obtener el mejor resultado y el rendimiento efectivo cuando se proporciona orientación para subordinados con el fin de que realicen sus tareas y actividades de una manera óptima. Este objetivo no se logrará a menos que el estilo de liderazgo sea de tal manera que los empleados tengan confianza hacia los directivos de la organización y se esfuercen por lograr las metas organizacionales. Dentro de las nuevas teorías de liderazgo en el tercer milenio es una teoría del liderazgo auténtico. Por lo tanto, Zamahani, Ghorbani y Rezaei realizan este estudio aplicado con el fin de investigar el efecto del estilo de liderazgo auténtico y el capital psicológico positivo en la confianza y el rendimiento de los seguidores. Esta investigación fue realizada en uno de las más grandes y famosas empresas de telecomunicaciones en Irán con 200 elementos en la muestra.

Figura 9. Research model.



Los resultados mostraron que existe una relación directa, es decir una relación positiva entre la autenticidad y el capital psicológico positivo entre subordinados y líderes.

Al finalizar el estudio, los autores propusieron y probaron un modelo que evalúa dos de los conceptos más recientes e importantes en el contexto de la gestión organizacional y el comportamiento -el liderazgo auténtico y el capital- para mejorar el desempeño de las personas y la organización. Si se construye esa actitud positiva, el comportamiento de los líderes tendrá un papel efectivo en la forma en que subordina los actos en la organización. Los hallazgos arrojan luz sobre la importancia de los comportamientos específicos de los líderes para crear confianza en los seguidores y para mejorar su rendimiento.

2.1.12. IMPACT OF INTER-FIRM RELATIONSHIP FAIRNESS IN STRATEGIC ALLIANCE ON RELATIONSHIP COMMITMENT - MEDIATING EFFECTS OF INTER-FIRM TRUST.

Impacto de la Relación de equidad entre empresas en una alianza estratégica en el compromiso de relaciones - Mediación de los efectos de la confianza entre las empresas

Wu, Y., Wu, Z., y Chen, Y.

Canadian Social Science, Vol. 8, No. 4, 2012, pp. 222-231

Uno de los factores que influyen en la relación inter-empresarial, es la relación de compromiso que tiene un importante efecto sobre la continuidad de la cooperación entre la relación de la empresa y el mejoramiento del rendimiento cooperativo.

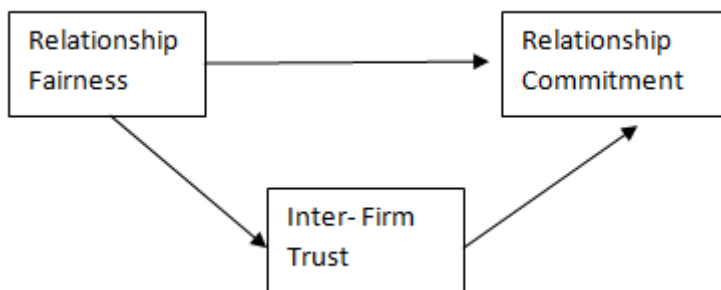
Lo cual, ha atraído la atención de muchos investigadores (Liu, Su, Li y Liu, 2008; Morgan y Hunt, 1994; Karande, Ja & Singhapakdi, 2008; Pan & Zhang 2006). Algunos de estas investigaciones, han analizado los efectos del factor justicia, de la confianza entre empresa, los cuales se centran en discutir la interacción entre la confianza y el compromiso. Aunque, nadie jamás ha incluido las tres variables en una modelo de análisis, en la actualidad hay estudios relativos a la relación compromiso, que se basan principalmente en el modelo KMV planteado por Morgan y Hunt (1994), que se enfoca en la discusión de los impactos impuestos por factores tales como la relación de terminación de costos, los beneficios de la relación, compartir los valores, y otros factores como son las comunicaciones y los comportamientos oportunistas.

En el trabajo realizado por lo autores, la confianza inter firmas se toma como la variable medidora para estudiar el mecanismo de función de las relaciones de confianza, la confianza inter firmas y la relación de cooperación, lo cual tiene una importancia teórica y realista, para analizar el mecanismo de calidad y rendimiento, entre empresas cooperativas. Para lo cual, el estudio tomó 230 empresas en Jiangsu como muestras de estudio, recopilando datos a través de cuestionarios y utilizando un modelo intermedio.

Mostrando el impacto impuesto por la relación entre empresas en la relación compromiso, que es estudiado en el efecto mediador de confianza entre las inter-firmas.

Las limitaciones de este estudio se incorporan principalmente en la representatividad de las muestras, debido a que se estudió solo una región por la disponibilidad de datos. Aunque la escala y el número de muestras del estudio no son pequeños, en comparación con investigaciones similares, aunque un estudio adicional podrá adoptar las muestras en un ámbito más amplio.

Figura 10. Modelo conceptual de la relación de justicia, confianza Interfirma y la relación de compromiso.



Por último, se encontró en los resultados del estudio, que existen diferencias entre las partes de la cooperación, en los cuales los partidos dominantes tienden a tirar de rango a la parte débil, causando que el último tenga una opinión baja en relación a la equidad, confianza entre empresa y el compromiso de relación. En tales circunstancias, aunque los partidos dominantes pueden obtener más beneficios en un corto plazo, bajará su nivel de compromiso de la relación entre empresas y una vez sucedan algunos cambios beneficiosos para el partido desfavorable, sus propios intereses podrían verse afectados.

2.1.13. INDIVIDUAL SWIFT TRUST AND KNOWLEDGE-BASED TRUST IN FACE-TO-FACE AND VIRTUAL TEAM MEMBERS

Conocimiento y confianza rápida individual- Basado en la confianza en la Cara

-a- Cara y los miembros del equipo Virtual

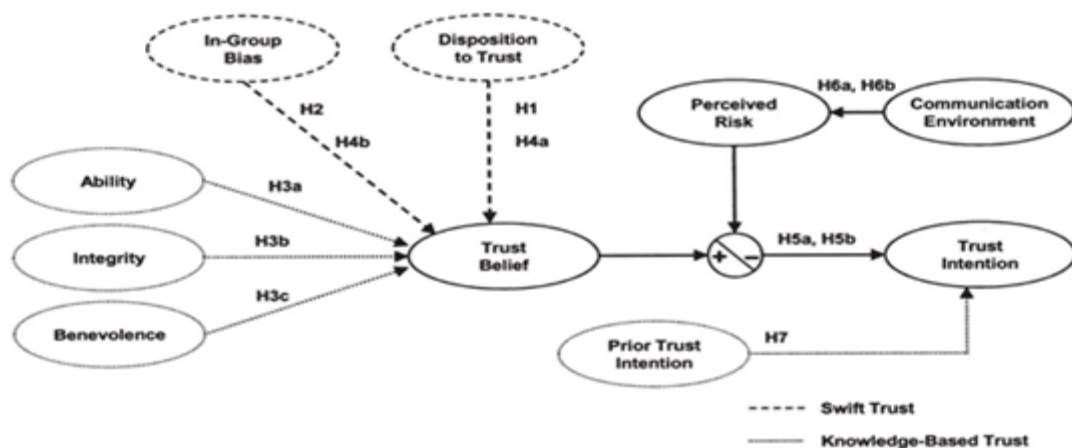
Robert, L., Dennis, a., y Caisy Y.

Journal of Management Information Systems. Fall2009, Vol. 26 Issue 2, p241-279.

Tradicionalmente la confianza es resultado del conocimiento personal de un comportamiento pasado del individuo, y se desarrolla gradualmente con el tiempo, basado en la evaluación cognitiva del individuo del comportamiento de otra persona. Aunque, se ha observado altos niveles de confianza entre los miembros de equipos virtuales, que a menudo tienen poca historia previa de trabajar juntos y pueden no conocerse en persona, quienes se comunican principalmente a través de las tecnologías de la información, la comunicación (TIC), y a menudo están en diferentes zonas geográficas.

Para integrar estas dos visiones aparentemente contradictorias de confianza, el estudio de los autores, manipula las características de dos equipo miembro y el comportamiento de miembros de equipo por prueba empírica a un modelo teórico de dos etapas de formación de la confianza y la influencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la formación de confianza.

Figura 11. El modelo propuesto para la formación de confianza.



Los resultados obtenidos del estudio, indican que dominan el procesamiento basado en la categoría de miembro del equipo *características* y una disposición del individuo a confiar en la formación inicial de confianza rápida. Asimismo, muestra el estudio que una vez los individuos acumularon suficiente información para evaluar la confiabilidad de un miembro del equipo, los efectos de la rápida confianza disminuyó y el conocimiento basado en la confianza se formó usando *comportamientos* (habilidad percibida, integridad y benevolencia) llegando a ser dominante. El uso de las TIC incrementó la percepción de riesgo de fallo del equipo, que reduce la probabilidad que los miembros del equipo podrían comprometer en confiar el futuro comportamiento de confianza.

Los resultados de este estudio indican que el procesamiento basado en categoría y disposición a confiar, dominan la inicial formación de rápida confianza. Una vez las personas acumulan información suficiente de los otros comportamientos para evaluar su confiabilidad, los efectos de la disminución rápida de la confianza y la confianza basada en el conocimiento basado en la habilidad percibida, la integridad, y la benevolencia se convierte en dominante, sin embargo, el impacto de las sentencias rápidas iniciales (son

a menudo inexactas) persisten y continúan influyendo en las sentencias de confianza basada en el conocimiento.

2.1.14. INDIVIDUAL TRUST IN ONLINE FIRMS: SCALE DEVELOPMENT AND INITIAL TEST

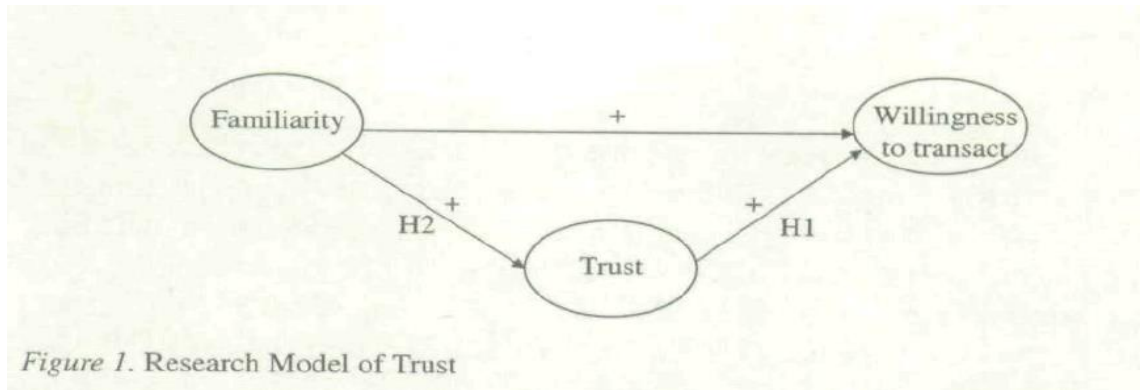
Confianza individual en empresas online: escala de desarrollo y prueba inicial

Anol Bhattacharjee

*Journal of Management Information Systems, 2002, Vol. 19 Issue 1, p211-241.
31p.*

La confianza es facilitadora del comercio electrónico, es un componente importante de relaciones de intercambio en línea caracterizadas por la incertidumbre, el anonimato, la falta de control, y potencial oportunismo. En las actividades comerciales electrónicas, como las transacciones en línea, a menudo requieren compartir información personal, corporativa y financiera entre las partes de la transacción. En este tipo de situaciones, la confianza actúa como un mecanismo de control informal que reduce la fricción, limita los comportamientos oportunistas, minimiza la necesidad de estructuras burocráticas, fomenta las transacciones futuras, y ayuda a construir relaciones de largo plazo. Por el contrario, la falta de confianza puede requerir información completa comúnmente aceptada en forma legal con extensos contratos que conduce a mayores costos de transacción y rendimientos más bajos de negocio. Por lo tanto, iniciar, edificar y mantener la confianza entre los compradores, vendedores y asociados se cree que es una clave de éxito para las empresas online.

Figura 12. Modelo de investigación de confianza



Bhattacharjee, desarrolla y valida un instrumento para medir la confianza individual en empresas online, que puede ser utilizado en futuros estudios empíricos de confianza, en contextos de comercio electrónico. Abordando las limitaciones de la investigación empírica de conceptualizaciones contradictorias de la construcción de confianza, la atención inadecuada a sus dimensiones subyacentes, causas y efectos, y la carencia de una escala válida de confianza; en parte, por conceptualizar teóricamente y empíricamente la validación de una escala para medir la confianza individual en empresas online.

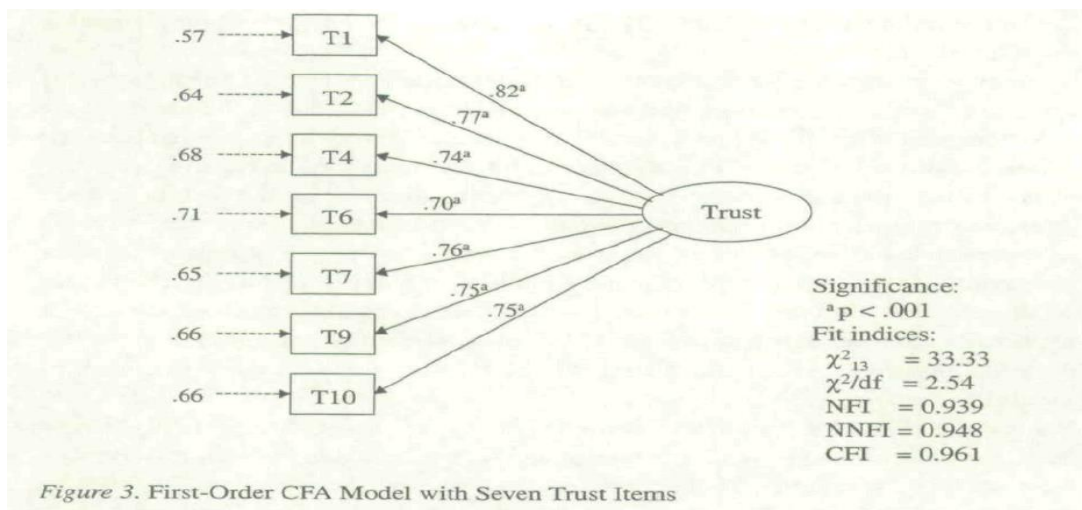
Tabla 2. Item iniciales para la escala de confianza

Substratum	Item
Dimension: Ability	
T1. Expertise	Amazon [OBD] has the skills and expertise to perform transactions in an expected manner.
T2. Information	Amazon [OBD] has access to the information needed to handle transactions appropriately.
T3. Overall ability*	Amazon [OBD] has the ability to meet most customer needs.
Dimension: Integrity	
T4. Fairness in transactions	Amazon [OBD] is fair in its conduct of customer transactions.
T5. Fairness in data usage*	Amazon [OBD] is fair in its use of private user data collected during a transaction.
T6. Fairness in service	Amazon [OBD] is fair in its customer service policies following a transaction.
Dimension: Benevolence	
T7. Empathy	Amazon [OBD] is open and receptive to customer needs.
T8. Benevolence*	Amazon [OBD] keeps its customers' best interest in mind during most transactions.
T9. Resolving concerns	Amazon [OBD] makes good-faith efforts to address most customer concerns.
Dimension: Overall trust	
T10. Overall trust	Overall, Amazon [OBD] is trustworthy.

* Items dropped from final scale.

Además, en contextos de comercio electrónico hay tres dimensiones base de la confianza: la capacidad, la integridad y la benevolencia; sin embargo, inicialmente se construyó una escala de diez ítems específicos del dominio fiduciario. Con múltiples rondas de validación empírica mediante estudios de campo en línea por menor y los usuarios de banca en línea, se perfeccionó esta escala en una escala de siete ítems que ha demostrado tener adecuadas propiedades psicométricas y de capacidad predictiva.

Figura 13. Primer orden del modelo CFA con los siete ítems de confianza



Sin embargo, el desarrollo a escala es apenas un objetivo de la investigación en su propio derecho, si la escala diseñada no se emplea en estudios posteriores. Como tal, el desarrollo de una escala de confianza en parte fue de un estudio más amplio examinando la dinámica de la formación de confianza en relaciones en línea. La escala propuesta puede ser útil en el examen de confianza de los consumidores en entidades online en el medio de comunicación en línea.

2.1.15. INFLUENCIA DE LOS COMPORTAMIENTOS RELACIONALES DEL VENDEDOR INDIVIDUAL SOBRE LA SATISFACCIÓN, CONFIANZA Y LEALTAD DEL COMPRADOR EN UN CONTEXTO DE PYMES INDUSTRIALES

Martín, P., Román, S., y Fernández, E.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2011, V. 17, iss. 3, pp. 91-109

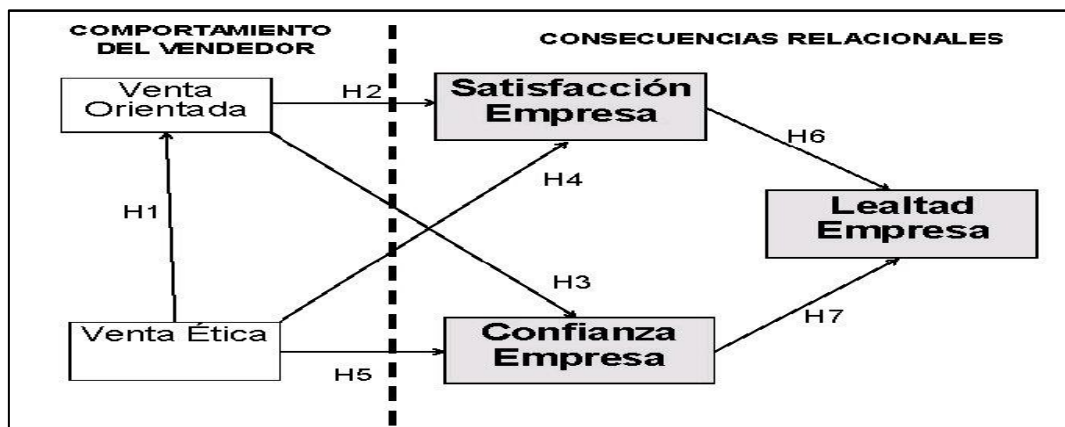
El trabajo de Martín, Román y Fernández, se enmarca dentro del paradigma relacional de la venta personal, en un contexto de empresas industriales de pequeño y mediano tamaño (PYMES). En este ámbito se analiza el efecto de los comportamientos relacionales del vendedor personal (venta orientada y venta ética) sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador con la empresa vendedora. Siendo la principal contribución, probar empíricamente el efecto de la venta orientada y la venta ética percibida sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador con el vendedor industrial. Además, la mayoría de los trabajos empíricos sobre los efectos de la venta orientada y la venta ética se han realizado en un contexto de consumidores finales. Si bien la literatura en ventas, ha incidido en la importancia de estos comportamientos del vendedor en la construcción de la relación entre las partes, ningún estudio los había considerado simultáneamente.

Para el estudio, se analizó una muestra de 219 PYMES industriales mostrando que la venta orientada y la venta ética tienen un efecto positivo y directo en la satisfacción y confianza, e indirecto en la lealtad a través de estas dos.

Los resultados del estudio son particularmente importantes, ya que ponen de manifiesto que la confianza y satisfacción alcanzada por los compradores con un determinado

proveedor vendrá influenciada no sólo por los productos que éste les proporciona, sino también por los servicios prestados por sus vendedores en la interacción con los representantes de las empresas compradoras (Czepiel et al., 1974). Por consiguiente, en estos mercados, cuando los vendedores trabajan su esfuerzo se traduce más fácilmente en resultados, a diferencia de lo que ocurre en los mercados de consumidores finales donde la actividad y la función del vendedor es menos importante (Anderson y Dubinsky, 2004).

Figura 13. Modelo



Respecto a las implicaciones para la empresa, el estudio pone de manifiesto la relevancia que tiene el administrar y dirigir correctamente este elemento comercial, ya que constituye la vía principal, sobre todo en las PYMES, para generar confianza y satisfacción en los clientes, antecedentes inmediatos de la lealtad. En segundo lugar, dado que el grado de satisfacción y confianza con la empresa vendedora es mayor cuanto mayor es la venta orientada y venta ética realizada por su vendedor, es necesario que la empresa vendedora conozca la importancia que el cliente otorga a este aspecto de la interacción de ventas.

De estos resultados se deriva que las PYMES pueden y deben dirigir a sus vendedores a adoptar un enfoque relacional, dado que resulta beneficioso para la empresa vendedora. A través de la formación y capacitación de sus vendedores para que realicen una venta orientada y una venta ética en su interacción con los clientes, la empresa conseguirá generar un coste de cambio psicológico mayor en la función de aprovisionamiento del cliente, fruto de una mayor satisfacción y confianza en ella por parte del mismo. Esto se debe a que las empresas compradoras valoran positivamente el enfoque relacional de su función de aprovisionamiento, ya que también disminuye su nivel de incertidumbre asociado a la elección de un proveedor.

Asimismo, los resultados muestran que la venta ética influye positivamente en la venta orientada al cliente. En conjunto, este estudio revela el papel crítico de la fuerza de ventas en un contexto industrial y pretenden fomentar el interés académico y empresarial por la gestión eficiente de la fuerza de ventas.

2.1.16. INTERPERSONAL TRUST AND INTER-FIRM TRUST IN CONSTRUCTION PROJECTS

Confianza interpersonal y entre firma en la construcción de proyectos

Lau, E., y Rowlinson, S.

Construction Management & Economics, 2009, Vol. 27 Issue 6, p539-554. 16p.

14

En la construcción de proyectos, tanto la confianza interpersonal como la inter firma han cobrado importancia. Debido a que en las relaciones de trabajo son importantes en el desempeño del proyecto, mientras que la cooperación es una consecuencia del comportamiento de la confianza. Siendo la confianza una cualidad de las relaciones,

tiene implicaciones en la interacción de las personas en los niveles interpersonales e inter-empresarial.

El estudio realizado por Lau y Rowlinson, investiga la confianza como una relación a nivel inter-empresarial e interpersonales, con el cual trata de dar opinión, si los proyectos de asociación muestran más confianza que los proyectos de no asociación.

Esto se investigó a través de 10 asociaciones y proyectos no asociadas, utilizando una escala de confianza validadas. Se recogieron datos de los clientes, contratistas, consultores y subcontratistas. Para lo cual, se utilizó un enfoque de estudio de caso para recopilar datos cualitativos a través de un enfoque cuantitativo, con el objetivo de ayudar a entender el concepto de confianza. Encontrando, que los clientes y los contratistas tienen una tendencia a confiar en las personas, mientras que los contratistas y subcontratistas tienen una tendencia a confiar en las empresas.

Figura 14. Relación y confianza relacionada al contratante

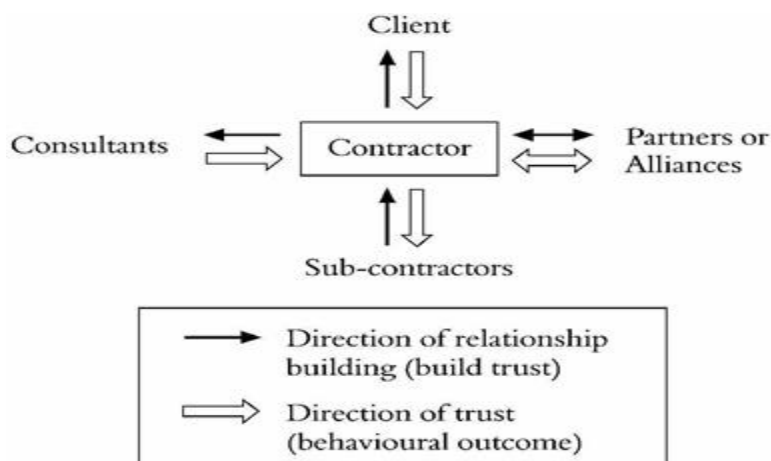


Figure 1 Relationship and trust related to a contractor

Por otra parte, se encontró que la confianza entre empresas se comprende mejor que la confianza interpersonal, pero ambas están asociadas con el mantenimiento de los

compromisos y la demostración de la cooperación, a pesar que se considera más importante la confianza interpersonal. Los autores además, encuentran con el estudio que el *partnering* no presenta necesariamente más confianza, que los proyectos no asociados.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados se puede utilizar para promover las relaciones de confianza en múltiples partes, se debe cumplir no sólo los objetivos tecnológicos y económicos, sino también los objetivos morales y sociales que se expresan en las relaciones de las personas de tal manera que un lugar de trabajo seguro social puede ser creado. Mostrando la importancia que los cargos gerenciales conozcan acerca de la confianza, debido a que se enfrentan a más problemas de relación que otra naturaleza de situaciones problema.

2.1.17. LINKING ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN TEAMS: THE MODERATING ROLE OF TEAM-MEMBER EXCHANGE

La vinculación de la identificación de la organización y el desempeño del empleado en equipos: el papel moderador del intercambio miembro del equipo

Yan Liu, Raymond Loi y Long W. Lam

The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 15, September 2011, 3187–3201

La identificación organizacional, ha despertado un interés cada vez mayor en el campo de los recursos humanos (RH), definida como “la percepción de unidad o de pertenencia a una organización” de un individuo (Mael y Ashforth, p.104). La identificación del empleado con su organización de trabajo, genera la inclusión de la membresía

organizacional como parte de sí mismo, así como también se ha mostrado que esta influye las actitudes de trabajo y los resultados del comportamiento. Con el objetivo de profundizar en este tema, en el estudio realizado por Liu, Loi y Lam, analiza la influencia de la identificación organizacional del rendimiento de los empleados en los equipos, enfocándose en explicar cómo la relación entre la identificación de la organización y el desempeño del empleado, puede estar supeditada a la calidad de intercambio de miembro de equipo (TMX).

Tabla 3. Medias, desviaciones estándar, significancia y correlaciones de las variables de estudio.

Table 1. Study variable means, standard deviations, reliability, and correlations^a.

Variables	Mean	SD.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Gender ^b	0.37	0.48								
2 Education ^c	3.28	0.90	-0.41**							
3 Tenure ^d	2.70	1.39	-0.05	0.14						
4 LMX	3.56	0.67	-0.02	0.08	-0.03	0.87				
5 Organizational identification	3.93	0.76	0.01	-0.26**	0.03	0.31**	0.87			
6 TMX	3.68	0.48	-0.01	0.05	0.14	0.43**	0.42**	0.83		
7 In-role performance	3.77	0.59	0.19*	-0.03	0.06	0.16*	0.14	0.16*	0.79	
8 OCB	3.49	0.67	0.19*	0.11	0.03	0.00	0.04	0.02	0.67**	0.90

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. Two-tailed tests.

^a Reliability coefficients are in boldface on the diagonal. $n = 158$.

^b 0, male and 1, female.

^c 1, master or above; 2, bachelor or equivalence; 3, associate degree; 4, high school; 5, middle school and; 6, elementary school.

^d In years.

El estudio de los autores proporciona más bases teóricas para la teoría del intercambio social, con el objetivo de explorar el papel moderador del TMX en la relación. En la Tabla 3, se muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones para todas las variables de estudio. En donde se encontró que la identificación de la organización no se correlacionó significativamente con el rendimiento, ya sea *in-role* o OCB. Este resultado puede atribuirse a los efectos de las evaluaciones previstas por los supervisores, cada uno de los cuales era responsable de evaluar más de un subordinado. Sin embargo, la relación positiva entre la identificación organizacional y el desempeño de los empleados ha sido bien documentada (Ricketta 2005; Ashforth et al 2008).

En cuanto a los resultados del estudio, se encontró que un empleado con alto grado de identificación organizacional exhibe un alto nivel en papel y en el desempeño del comportamiento ciudadano organizacional (OCB). Así, como también se observó que existe una relación entre la identificación de la organización y el funcionamiento OCB amplificada con la condición de TMX de alta calidad.

De este modo, existen varias implicaciones importantes para la literatura existente. El estudio muestra que la identificación organizacional en el trabajo en equipo, afecta el rendimiento de los miembros del equipo y no debe ser pasado por alto. Además, existe evidencia para mostrar la importancia de utilizar la teoría de la identidad social y la teoría de la auto-comprobación, para entender la motivación de los empleados tras la realización de la conducta en la función y la OCB. Por otra parte, los resultados de este estudio sugieren que TMX de alta calidad es beneficioso para aumentar el impacto positivo de la identificación de la organización en el desempeño OCB. Adicionalmente, otra implicación es que el efecto moderador TMX no es significativo en la identificación organizacional del vínculo del rendimiento, y por tal motivo no merece mayor discusión.

Así, este estudio ofrece una visión práctica en la gestión de recursos humanos. Frecuentemente los administradores utilizan prácticas de recursos humano, tales como los métodos de selección y sistemas de recompensa para estimular el alto desempeño de los empleados (Horgan y Mu hlau, 2006; Chiu y Tsai, 2007); pero este método puede no ser sostenible al amenazar el nivel de ventaja competitiva de una organización y al ser un tipo de práctica fácil de imitar por otras organizaciones (Benkhoff 1996). Una alternativa, es fomentar la identificación organizacional de los empleados con la organización específica, que es difícil de copiar y puede actuar como una forma competitiva alternativa para motivar a los empleados en el trabajo y generar un mayor

rendimiento del empleado. Finalmente, los autores recomiendan que para lograr el máximo efecto de la identificación organizacional de OCB, los administradores deben ayudar a sus empleados a establecer buenas relaciones de intercambio con otros miembros del equipo.

2.1.18. RELATIONSHIPS AMONG TEAMWORK BEHAVIOR, TRUST, PERCEIVED TEAM SUPPORT, AND TEAM COMMITMENT

Relaciones entre el trabajo en equipo, confianza, equipo de apoyo percibido y el compromiso del equipo

Chieh-Wen Sheng, y Yi-Fang Tian

Social behavior and personality, 2010, 38(10), 1297-1306

El objetivo de Sheng y Tian con el presente estudio fue investigar los factores de los miembros del equipo y el compromiso del equipo con el fin de determinar si las conductas de los miembros de trabajo en equipo influyen significativamente su confianza, y si la percepción del apoyo de los miembros del equipo influye en su actitud o comportamiento dentro de un equipo.

Para realizar el estudio fueron distribuidos un total de 548 cuestionarios a los equipos participantes y 206 muestras válidas se recogieron (tasa de rendimiento = 38%). Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales mostraron que los comportamientos de trabajo en equipo, la confianza y el apoyo del equipo percibido influyó significativamente el compromiso del equipo, trabajo en equipo, el comportamiento influyó significativamente en la confianza entre los miembros, y el equipo de apoyo influyó significativamente en las conductas de trabajo en equipo, la confianza y el compromiso del equipo.

Figura 15. Research framework.

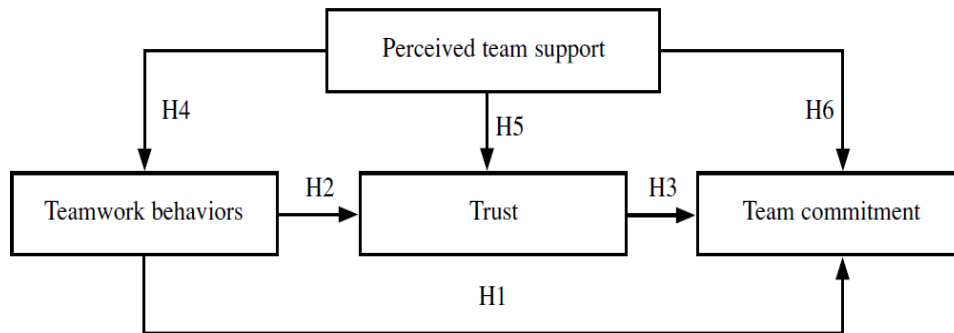


Figure 1. Research framework.

En un equipo, una persona no puede llevar a cabo las tareas asignadas sólo a través de sus propios esfuerzos, por lo tanto, la percepción del individuo de la ayuda llevaría a la cooperación con los colegas y esto construye aún más la confianza. En el proceso, una persona no sólo establece interacciones fructíferas y buenas relaciones con los colegas, sino que también es valorado por los demás. Los miembros del equipo que tienen un valor reconocido están más dispuestos a invertir un mayor esfuerzo para el equipo a través de un mayor compromiso de trabajar y tienen mejores actitudes y comportamientos (como permanecer en el equipo).

2.1.19. SOCIAL TRUST: INDIVIDUAL AND CROSS-NATIONAL APPROACHES

Confianza social: acercamiento individual e intersectoriales nacionales

Kenneth Newton

Portuguese Journal of Social Science. 2004, Vol. 3 Issue 1, p15-35. 21p.

La teoría del capital social argumenta que la disminución de los niveles de confianza social y el deterioro del nivel de vida social y comunitaria son causas fundamentales de problemas la democracia en la sociedad occidental. A menor confianza de los

ciudadanos, más débil se vuelven las instituciones, debido a que el buen funcionamiento del gobierno depende de la fortaleza de estas instituciones, se puede evidenciar desde aquí mismo la importancia de esta confianza dentro de la sociedad.

Como resultado de un incremento en la desconfianza de los ciudadanos y de la vida cívica comunitaria, se tiene: disminución de la participación electoral y el interés político, una mayor tendencia a engañar al sistema tributario antes de primar el bien público, una insatisfacción con la vida pública; una pérdida de confianza en instituciones políticas, pérdida de confianza en el funcionamiento de la democracia, y por último, pérdida de fe en el propio gobierno democrático. Así mismo, el incremento en la confianza social, viene acompañada de mayor pago de impuestos, mejor rendimiento escolar, crecimiento económico, satisfacción con la vida, mayor longevidad y participación electoral.

Si bien existen 3 clases de confianzas, específica, fit-for-that y la generalizada, Kenneth Newton se centra en la generalizada, la cual es de mayor importancia, ya que envuelve a la confianza 'thin' y es aquella que se coloca en conocidos y extraños, que, aunque puedan ser conciudadanos o vivir en la misma calle, ciudad o país, no los conocemos personalmente. Así, se tratara de descubrir los orígenes de esta confianza generalizada, es decir, como surge.

En la confianza como una propiedad individual, se define la confianza como la creencia que otros no nos vayan a hacer daño, con conocimiento (deliberadamente), si ellos pueden evitarlo, afectando nuestros intereses si es posible. Se establece como premisa que la confianza es una propiedad individual.

Algunos estudios han encontrado que las personas que viven en comunidades pequeñas como pueblos o ciudades pequeñas, tienden a confiar más entre ellos mismos. Esta

teoría relaciona la confianza social y las características de una comunidad con su tamaño. Las personas que viven en grupos sociales pequeños, con comunidades muy unidas y claramente delimitadas, se espera que expresen altos niveles de confianza particularizada y bajos niveles de confianza generalizada. Por otro lado, miembros de la sociedad industrial o urbana muy grandes, tienen menos probabilidades de expresar una confianza particularizada, pero si tienden a tener una confianza social generalizada más alta. Así, el tamaño de una comunidad o población puede estar vinculado a los sentimientos subjetivos de las personas acerca de los lugares que viven.

De acuerdo con el segundo enfoque, la confianza como propiedad colectiva muestra que la confianza no es tanto la propiedad o característica de cada individuo, sino más bien una característica del entorno social en el que las personas viven y trabajan. Así, la confianza, desde este punto de vista, no es una propiedad de los individuos, sino de las relaciones sociales entre los individuos, por lo cual la unidad de análisis ya no serán los individuos, sino los sistemas sociales como grupos, comunidades, o naciones.

La confianza es el producto de experimentar y se actualiza constantemente a medida que se adquiere experiencia. Los que experimentan un comportamiento digno de confianza en la vida diaria es probable que expresen a su vez confianza, mientras que los que no lo hacen son más propensos a expresar desconfianza. Aquí cobra vital importancia las instituciones y su papel, debido a que si los ciudadanos perciben alguna institución disfuncional, como por ejemplo a la policía deshonesto o gobierno corrupto, tendrán una mayor desconfianza hacia estos.

Los resultados empíricos sugieren que los análisis colectivos son mejores para explicar el origen de la confianza social que los análisis individuales; ya que los niveles de confianza varían considerablemente entre los países estudiados. Adicionalmente, se

encuentra que los países ricos y desarrollados económicamente expresan mayores niveles de confianza generalizada, los que tienen una renta más equitativa distributivamente hablando, poseen también mayores niveles de confianza. Sociedades étnicamente homogéneas (o más iguales) son más confiadas que las sociedades con diversidades étnicas. La fuerte evidencia empírica es que la falta de divisiones sociales, especialmente los religiosos y económicos, va con altos niveles de confianza. Así sea una causa, síntoma o efecto, cualquier guerra civil librada en los últimos cuarenta o cincuenta años, hará que el país tienda a niveles más bajos de confianza. Por último, un buen gobierno que prevalece en los países, genera una alta confianza, lo que sugiere que los gobiernos a través de algunas instituciones pueden ayudar a establecer el marco institucional en el que las personas están a salvo para así comportarse de una manera más confiable, y viceversa.

Entonces, no se puede hablar de un único factor explicativo del origen de la confianza generalizada, sino de una combinación de varios de estos, riqueza, instituciones, homogeneidad social y étnica, guerras, y buen gobierno. En este sentido, la confianza social generalizada se puede entender como un fenómeno de arriba hacia abajo, es decir colectivamente, que está fuertemente influenciada por amplios factores culturales e institucionales, y también puede ser visto como una parte integral de un amplio síndrome de factores sociales, económicos, y circunstancias políticas, como las mencionadas anteriormente.

2.1.20. TEAM NETWORKS AND TEAM IDENTIFICATION: THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE

Redes de equipo y equipo de identificación: el papel de intercambio del líder y los miembros

Kexin Guan, Zhengxue Luo, y Jiayi Peng

Social behavior and personality, 2013, 41(7), 1115-1124

El paper de Guan, Luo, Peng examina la relación entre las redes del equipo, el intercambio líder-miembro (LMX), y la identificación del equipo en el lugar de trabajo. Teorías como las de las redes sociales, el intercambio social, y la teoría social de la identidad sirven como referencia para sus propuestas y análisis teóricos. Para la elaboración del estudio los investigadores recogen datos de una muestra de 223 equipos de personal militar, sirviendo en la artillería en el oeste de China. Y encuentran que las redes del equipo tenían un efecto significativo en la identificación del equipo. Los hallazgos de los investigadores indican que la creación de redes productivas en los equipos sería útil para mejorar la identificación del equipo, efecto que puede ser llevado para construir relaciones de intercambio entre el líder y el seguidor.

Uno de los factores a nivel de equipo más importantes asociados con la identificación del equipo es la red de equipo. La influencia, consejo, amistad, y redes de comunicación han sido examinados en muchos estudios (por ejemplo, en Carson, Tesluk, y Marrone, 2007; Ibarra y Andrews, 1993; Zhang Y Peterson, 2011). Por lo tanto, en este trabajo los autores se concentran en cuatro tipos de redes (red del equipo, red social, las redes de asesoramiento y de amistad) para estudiar sus efectos sobre la identificación del equipo.

Los investigadores se plantean 3 hipótesis:

Hipótesis 1: Las redes del equipo estarán positivamente relacionadas con el equipo de identificación.

En la investigación de intercambio social consistentemente se ha encontrado que LMX se relaciona con muchos resultados de la organización, pero no tiene relación con la

identificación del equipo que aún no ha sido verificado. Así que proponen la segunda hipótesis:

Hipótesis 2: LMX mediará la relación entre las redes del equipo y la identificación del equipo. Como miembros del equipo pueden ser muy sensibles a la comparación social, y los líderes parecen a ser menos objetivos y más críticos en la evaluación de los seguidores de alto rendimiento LMX' que en la evaluación de seguidores de bajo rendimiento, la varianza de LMX (VLMX) entre los miembros individuales de un equipo puede influir en las redes y en la identificación del Equipo.

La tercera hipótesis planteada es:

Hipótesis 3: La VLMX moderará la relación entre MLMX en equipos y la identificación de equipo, de tal manera que la relación llegará a ser más débil en un equipo cuando la VLMX se hace mayor.

Figura 16. Hypothesized Model for tge Study and Standardized Regression Coefficients

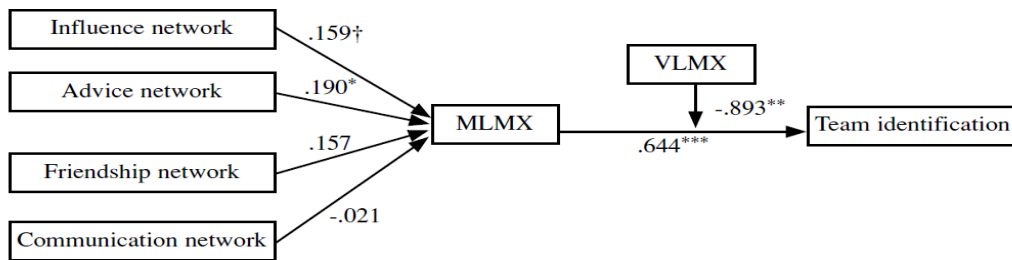


Figure 1. Hypothesized Model for the Study and Standardized Regression Coefficients
 † $p < .10$, * $p < .5$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

El impacto de las redes del equipo en la identificación del equipo que se ha demostrado por los resultados encontrados proporciona otra herramienta eficaz para la gestión. Los investigadores encuentran que las redes de los equipos, sobre todo las redes de asesoramiento y de amistad, están fuertemente relacionadas con el equipo de identificación. A la luz de estos hallazgos, los administradores podrían considerar las

diferentes líneas de acción como lo es aumentar positivamente la probabilidad de que los miembros del equipo que ofrecen asesoramiento, en relación con la introducción de recompensas, tomar tiempo para organizar algunas actividades sociales dentro de los equipos con el fin de aumentar la amistad entre los miembros del equipo. Esto puede ser una herramienta eficaz para líderes para establecer y mantener la identificación del equipo de alto nivel. Por otro lado es importante tener en cuenta la limitación de nuestro estudio, y es que se ha seleccionado una muestra de equipos militares. Otros tipos de equipo, tales como equipos de trabajo en investigación y desarrollo, equipos de servicio al cliente y los equipos médicos, podrían estar implicados en otros estudios. Además, según lo sugerido por Yukl (1989), se necesita más investigación longitudinal para identificar los cambios dinámicos en diferentes redes y LMX con el tiempo.

2.1.21. THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP, TEAM TRUST AND TEAM PERFORMANCE: A COMPARISON OF THE SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRIES

La relación de Liderazgo, confianza del equipo y de desempeño del equipo: una comparación entre el sector Servicios y las Industrias Manufactureras

Ming-Jian Shen, y Ming-Chia Chen

Social behavior and personality, 2007, 35(5), 643-658

El objetivo del estudio de Shen y Chen fue investigar y comparar las relaciones y variaciones entre el liderazgo, la confianza del equipo y el rendimiento del equipo en el servicio y la industria de manufactura. Los resultados del uso de modelos de ecuaciones estructurales para llevar a cabo las pruebas de hipótesis demostraron que el liderazgo tiene un efecto positivo en la confianza del equipo y el rendimiento del equipo, y la confianza del equipo también tiene un efecto positivo en el rendimiento del equipo.

Mediante el uso de análisis “MANOVA” se probaron las variaciones más importantes en el liderazgo, la confianza del equipo y el rendimiento del equipo en el servicio y las industrias manufactureras, una variación significativa fue descubierta en las pruebas de las instrucciones del liderazgo, la confianza relacional y la confianza institucional en ambas industrias.

Figura 17. Overall Model Verification Results.

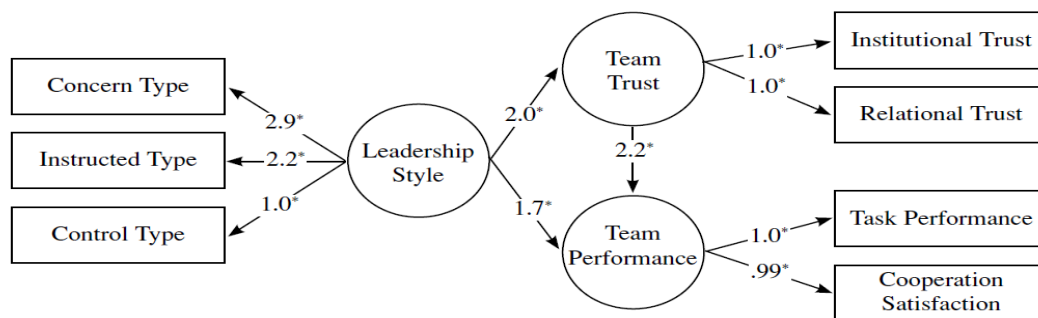


Figure 1. Overall Model Verification Results. * represents p value < 0.05 .

En el estudio, las correlaciones y efectos entre el liderazgo, la confianza del equipo y el rendimiento del equipo fueron investigadas y se analizó su varianza. El estudio demostró que el tipo de liderazgo en los servicios y la industria manufacturera tienen un efecto positivo en la confianza del equipo. Además, a partir del análisis de comparación encontraron que al realizar una prueba de significancia el liderazgo tiene un efecto significativo. Sin embargo, el liderazgo y las instrucciones de control de liderazgo tienen diferentes efectos en la confianza del equipo en los dos sectores: en la industria manufacturera y en el sector servicios, el liderazgo instruido no logró alcanzar la significancia estándar con confianza relacional, pero ha alcanzado la importancia en cuanto a confianza en las instituciones, en la industria y los servicios, el liderazgo instruido no logró el estándar de importancia en lo que respecta a la confianza institucional pero logró el estándar de importancia en relación con la confianza relacional. Con el liderazgo de control, existe gran discrepancia entre las industrias

manufactureras y de servicios: en la industria manufacturera, el liderazgo de control alcanzó el estándar de importancia en relación con la confianza relacional y la confianza institucional, pero en la industria de servicio, el control del liderazgo logra el estándar sólo en relación a la confianza relacional, y no logró alcanzar el estándar importancia en relación a la confianza institucional.

2.1.22. THE EFFECTS OF COGNITIVE THINKING STYLES, TRUST, CONFLICT MANAGEMENT ON ONLINE STUDENTS' LEARNING AND VIRTUAL TEAM PERFORMANCE.

Los efectos del estilo del pensamiento cognitivo, confianza, gestión de conflictos en el aprendizaje de los estudiantes y el rendimiento del equipo virtual.

Xiaojing Liu, Richard J. Magjuka, y Seung-hee Lee.

British Journal of Educational Technology Vol 39 No 5 2008 829–846

El estilo cognitivo ha sido considerada como una de las variables importantes para predecir el funcionamiento cognitivo individual. El artículo de Liu, Magjuka y Lee describe un estudio empírico que examina el papel de los estilos de pensamiento en relación con el aprendizaje en línea de los estudiantes y el rendimiento del trabajo en equipo. Para realizar el estudio se contó con 208 en un Programa de MBA (Master of Business Administration) participaron en el estudio. Los datos fueron recogidos a través de encuestas y análisis de contenido transcrito en la conferencia en línea. Un cuestionario de reflexión personal fue administrado para medir algunas variables relativas a equipos virtuales, incluyendo la confianza, los estilos de gestión de conflictos y la satisfacción del trabajo en equipo.

Las pruebas reunidas indicaron que los estilos cognitivos pueden ser un mal indicador de la capacidad de aprendizaje en línea de los estudiantes. Sin embargo, el estilo

cognitivo tiene poder predictivo sobre la satisfacción de los estudiantes con su trabajo en equipo, experiencia, así como el nivel de confianza que exhibieron los miembros del equipo.

El estudio también investigó la relación entre los estilos cognitivos de los estudiantes en línea y la orientación de los estudiantes a participar en el trabajo en equipo. Los autores encontraron que los "niveles" (global/local) de estilo cognitivo son susceptibles de ser asociados con el comportamiento participación en conferencias, mientras que 'alcance' (interna/externa) está significativamente relacionado con la actitud de los estudiantes hacia el trabajo en equipo y el grado en que lo valoran, y también está relacionado con el nivel de confianza que tenían en sus equipos.

Hay varias implicaciones que pueden ser sacar de este estudio en relación con el diseño del trabajo en equipo en los cursos virtuales. En primer lugar, el estudio sugiere que sería útil para integrar los estilos cognitivos como uno de los factores en el diseño de un curso con el fin de fomentar un equipo virtual en línea con éxito. Los resultados implican que los instructores en línea deben tener cuidado en la asignación de grupos compuestos principalmente de estilos globales para conferencias en línea dominado por algún estilo, puede predecir razonablemente que esos grupos demostrarán un rendimiento inferior a un grupo con mezcla de estilos . En algunos casos, cuando la homogeneidad no se puede evitar (por ejemplo, cada vez más personas se conviertan en pensadores globales), las intervenciones de instrucción pueden ser empleados para facilitar la participación del grupo. Por ejemplo, estrategias tales como rúbricas de evaluación se pueden utilizar para animar a la conferencia en línea, evaluaciones de participación con los compañeros o las asignaciones de funciones pueden utilizarse para fomentar rendición de cuentas en el trabajo en grupo.

En segundo lugar, aunque los estilos cognitivos representan relativamente formas fijas de conceptualización y procesamiento de la información, la evidencia a la vez práctico y empírico sugiere que los estilos cognitivos son 'flexibles' (Sternberg, 1997; Workman et al, 2001) . Por ejemplo, las personas a nivel mundial pueden desarrollar la flexibilidad cognitiva para desempeñarse bien en una tarea que es más adecuado para estilos locales (Sternberg, 1997). Los hallazgos del estudio implican que el fomento del desarrollo de flexibilidad cognitiva de estilos internos con el fin de ser compatible con trabajo en grupo virtual, puede llegar a ser algo positivo y contribuir al exitoso desempeño del equipo.

En tercer lugar, los autores señalan que, aunque no se encontraron relaciones significativas entre los estilos cognitivos y la orientación del trabajo en equipo, los estilos cognitivos explican gran parte de la pequeña porción de la varianza que tienen algunas variables del proceso del equipo tales como la confianza y el conflicto de gestión. Esto sugiere que una visión integrada de diseño del trabajo en equipo debe ser adoptada teniendo en cuenta tanto la composición del equipo y el proceso del equipo. Algunas estrategias para realzar el nivel de confianza y la capacitación de los estudiantes acerca de la colaboración de estrategias para soluciones de gestión de conflictos resultan especialmente útiles para mejorar el compromiso del trabajo en grupo. En un curso virtual, es importante que los instructores en línea para diseñen estrategias sin instrucción (por ejemplo, saludos, intercambio de información personal), esto para fomentar las interacciones sociales (Henttonen y Blomqvist, 2005). Estrategias tales como la rotación de la dirección del equipo, comunicación, tarea empatía, la claridad del objetivo hacia las tareas, división del papel, gestión del tiempo e interacciones frecuentes con información detallada a los mensajes de su compañero de

equipo han demostrado ser útiles en el refuerzo de la confianza en los equipos virtuales (Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998).

2.1.23. THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE ON A FIRM'S MULTINATIONALITY

El impacto del desempeño social de las empresas en una empresa multinacional

Yuval Deutsch, y Cyril Bouquet

Journal of Business Ethics (2008) 80:755-769 Springer 2007 DOI
10.1007A10551-007-9467-4

Deutsch y Bouquet utilizan un panel de 4.244 datos, y examinan cómo el desempeño social de las empresas (CSP) afecta la capacidad de una empresa para lograr ventas rentables en los mercados extranjeros. Además, se basan en la prolongación de la teoría de los *stakeholders* en el ámbito internacional, y plantean la hipótesis de una relación en forma de U entre el CSP y la multinacional. Los resultados apoyan la afirmación de los autores de que las empresas multinacionales (EMN) deben estar comprometidas sustancialmente con los objetivos de desempeño social si van a recuperar el costo de sus inversiones de CSP, y mejorar su capacidad de competir en los mercados extranjeros.

Figura 18. The Relationship between Corporate Social Performance and Multinationality.

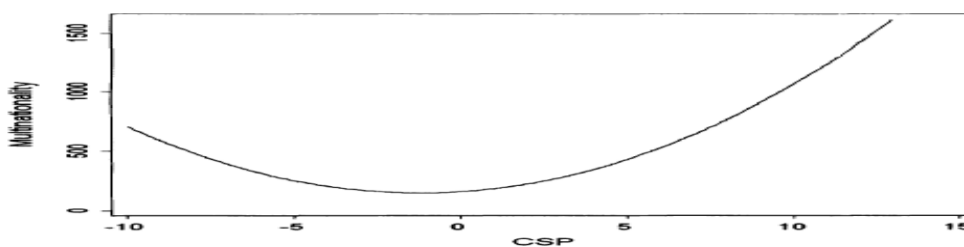


Figure 1. The Relationship between Corporate Social Performance and Multinationality

Las empresas multinacionales dedicadas a los niveles intermedios de CSP alcanzan niveles más bajos de empresa multinacional que las empresas que operan ancladas en el continuo desempeño social.

Los autores del artículo extienden la teoría instrumental de las partes interesadas en el ámbito internacional. Y, demuestran que, aun existiendo costos importantes asociados con la adopción y la implementación de estándares internacionales de CSP, los altos niveles de desempeño social siguen teniendo un efecto positivo en el nivel de multinacionalidad de la empresa. Los niveles intermedios de desempeño social, sin embargo, no apoyan los esfuerzos del nivel de la multinacional, incluso en comparación con las empresas que tienden a ignorar sus responsabilidades sociales. Adicional a esto los autores creen que su artículo abre una vía interesante para futuras investigaciones sobre el papel fundamental que desempeña la CSP de una empresa para ayudar a los objetivos una empresa multinacional.

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

El impacto del intercambio miembro del equipo, la diferenciación, el compromiso del equipo, e intercambio del conocimiento. Proyecto de I +D desempeño del equipo.

Yuwen Liu, Robert T. Keller y Hsi-An Shih

R&D Management, 2011, Vol. 41 Issue 3, p274-287. 14p.

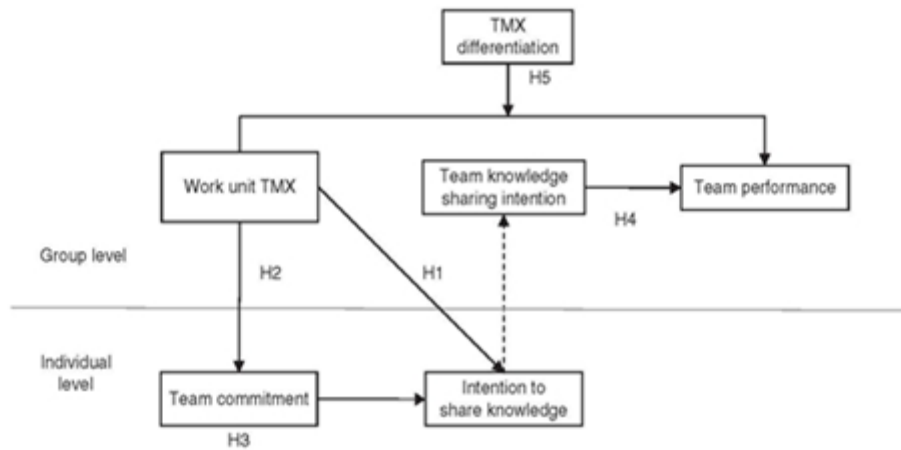
El intercambio miembro del equipo (TMX), el compromiso afectivo y el intercambio de conocimientos, es examinado por Liu, Keller y Shih para explicar cómo la unidad de

trabajo TMX influye en el compromiso del equipo del proyecto y la intención de compartir el conocimiento, y cómo es influenciado el rendimiento del equipo por factores como la intención del equipo de intercambio de conocimientos y la diferenciación TMX. Mostrando en su estudio, la importancia que tiene la unidad de trabajo TMX en facilitar la intención de los empleados para compartir el conocimiento a través de su compromiso con el equipo.

En el caso del intercambio miembro del equipo, definida como la percepción de un individuo en las relaciones de intercambio con los compañeros del grupo de trabajo se denomina (Seers, 1989), mejora el rendimiento individual y la eficacia del equipo. En particular, algunas investigaciones han mostrado que los individuos que experimentan las relaciones de alta TMX están más dispuestos a ayudar a otros usuarios y compartir información, ideas y retroalimentación en los equipos de trabajo (Videntes, 1989 ; Liden et al, 2000). Siendo fundamental la calidad de estas relaciones TMX para los proyectos I+D, para comprender el efecto de la reciprocidad entre el individuo y los miembros de su equipo, que tiene en la influencia del equipo en su disposición a compartir sus conocimientos con los demás (Keller, 2001; Hoegl y Parboteeah, 2006).

En el modelo se muestra la investigación teorica multinivel para los proyectos realizados por equipos que incorporan investigación y desarrollo (I+D), que representa las interrelaciones más importantes de multinivel entre los procesos del equipo y los resultados de rendimiento, en una forma que puede ayudar en la comprensión de los equipos de proyecto, y sugerir algunas acciones que los líderes del proyecto pueden tomar para mejorar la eficacia del equipo.

Figura 19. Un modelo de investigación teórica multinivel para los proyectos de equipo I+D



Los resultados del estudio realizado por los autores, muestra que el TMX puede aumentar el compromiso con el equipo y la intención de compartir y difundir el conocimiento científico entre los miembros del equipo. A nivel de grupo, los resultados apoyan la relación entre la intención del equipo de intercambio de conocimientos y el desempeño del equipo. Además, también muestran que la diferenciación TMX modera la relación entre la unidad de trabajo TMX y el rendimiento del equipo, mostrando que la unidad TMX más grande de trabajo, tiene más probabilidad de lograr un desempeño más alto de equipo con baja diferenciación TMX, en comparación con un equipo con alta diferenciación TMX. De modo que, los resultados obtenidos por Liu, Keller y Shih, permiten una comprensión más coherente de las relaciones entre los procesos y los resultados, tanto a nivel individual como de equipo para proyectos de I + D.

2.1.25. TO STUDY THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE UTILIZATION AND LEARNING CAPABILITY IN A TEAM

Estudiar la relación entre la utilización del conocimiento y la capacidad de aprendizaje en un equipo

Manasi Shukla

*Institute of Knowledge & Innovation, South East Asia Bangkok University
Thailand, 2013, p394-400.*

En la nueva economía surgen fuerzas entrelazadas y dinámicas de expansión de la globalización, la aceleración de la tecnología y los cambios demográficos. En este nuevo entorno, la mejora del rendimiento de manera deliberada, sistemática y los resultados orientados a la utilización del conocimiento proporcionan una "meta-estrategia" para aprovechar las capacidades orientadas al conocimiento de la organización (Sung y Gibson, 2005 ; Abraham & Knight , 2001). El conocimiento es la información cuya validez se ha establecido a través de pruebas y se ha convertido en un recurso estratégico importante de la empresa. Mientras que muchas empresas creen que están sufriendo debido a la falta de conocimiento, en la mayoría de los casos, es más probable que sea debido a la falta de utilización de los conocimientos disponibles. Esto puede ser especialmente cierto para las grandes empresas con diferentes divisiones y unidades de negocio repartidas por todo el mundo.

En este contexto, el trabajo realizado por Shukla busca estudiar el impacto de una organización de aprendizaje de hoy en día en la capacidad de utilización del conocimiento, analizando la relación entre este último y la capacidad de aprendizaje en un ambiente de trabajo en equipo.

Si bien la transferencia de conocimiento se basa únicamente en los flujos de conocimiento, el constructo de utilización del conocimiento implica la vinculación del conocimiento. Estos vínculos proporcionan un canal a través del cual la información puede fluir desde un sub- sistema a otro en una organización. Sin embargo, la efectividad de estas relaciones en términos de los conocimientos adquiridos y medidas adoptadas incorpora el *know-how* adquirido, que tipifica la utilización de los conocimientos en un equipo. La capacidad de utilización del conocimiento se basa en cierta dentro de la organización mecanismos y procesos (Backer, 1991). La utilización del conocimiento de alta calidad puede ser considerada activo estratégico para capacidad de aprendizaje en equipo y viceversa. Hamel (1991), por ejemplo, sugiere que las condiciones dentro de los equipos y los relación en sí misma proporciona la plataforma de enseñanza superior. La capacidad de aprendizaje se clasifica en cinco dimensiones.

En primer lugar, la intención del conocimiento implica que el objetivo del equipo dirigido comportamiento con respecto al aprendizaje (MacInnis, Mooreman, & Jaworski,1991). En segundo lugar, la transparencia se refiere a la oportunidad de aprender. En tercer lugar, la receptividad connota la capacidad o del equipo potencial de aprender.

En cuarto lugar, la difusión del conocimiento significa que el conocimiento se transmite en todo el equipo a los directivos relevantes de las áreas funcionales. Además, esta se comparte y se pasa todo el equipo para el personal y los departamentos pertinentes. Esta difusión efectiva implica que el conocimiento puede ser visto en múltiples contextos y ampliado (Slater y Narver, 1995) dentro del equipo. Varios autores (Arad, Hanson, y Schneider, 1997; Lock & Kirkpatrick, 1995; Samaha, 1996)

indican que este tipo de actividades de aprendizaje organizacional fomentan la innovación.

En quinto lugar, la interpretación compartida de insumos de conocimientos significa que hay consenso sobre el significado del conocimiento. Estos componentes de la capacidad de aprendizaje forman así el aprendizaje de un equipo plataforma.

En la metodología utilizada en el estudio, se planteó como hipótesis que la capacidad de aprendizaje en un equipo incrementa la probabilidad de la capacidad de utilización del conocimiento en un equipo. En la tabla 4, se muestra la validación de la hipótesis y la validación de las cinco dimensiones de la capacidad de aprendizaje.

Tabla 4. The instrument for knowledge utilization capability and learning capability dimensions.

Table 1: The Instrument for knowledge utilization capability and the learning capability dimensions

Knowledge Utilization Capability	Shaperman & Backer, 1995; Kogut & Zander, 1992	The knowledge utilization is extremely high. (ku1) We utilize most of the available vendor and client knowledge resources. (ku2) We possess the knowledge utilization capability. (ku3)
Learning Capability		Our intent is to learn all we can about how to be an effective team member. (LC)
(a). Learning Intent	Hamel, 1991; MacInnis Mooreman, & Jaworski, 2003; Johnson & Sohi, 2003	We aim to know and understand as much as we can about our partner's existing business practices. (lc11) There is a lot of incentive for learning ways to improvise on the client's business practices. (lc12)
(b). Transparency	Hamel, 1991; Johnson & Sohi, 2003	We view close relationships with our alliance partners for the purpose of rapport building in our team. (lc21) We take advantage of every opportunity to understand our partner's technical and business priorities. (lc22) We have sufficient awareness of the strategic targets and goals of

Knowledge Utilization Capability	Shaperman & Backer, 1995; Kogut & Zander, 1992	The knowledge utilization is extremely high. (ku1) We utilize most of the available vendor and client knowledge resources. (ku2) We possess the knowledge utilization capability. (ku3)
(c). Receptivity	Hamel, 1991; Johnson & Sohi, 2003	We have developed systems that facilitate learning from our relationships with partners (lc31). We have a strong capacity for learning how to be more responsive in our partner relationships. (lc32) We are highly receptive to learning about the technical, business and industry related knowledge of our team members. (lc33) We are open to incorporating business process improvements that lead to greater efficiency in the team. (lc34)
(d). Dissemination of Information	Slater & Narver, 1995; Johnson & Sohi, 2003	Information related to the team performance is disseminated regularly. (lc41) We discuss any new developments in our partner relationship. (lc42) We openly discuss operational or management issues with others. (lc43) If something important happens with a partner everyone involved is quickly informed. (lc44)
(e). Shared Interpretation	Slater & Narver, 1995; Johnson & Sohi, 2003	If a program is successful, we try to understand what made it work well. (lc51) We quickly try to identify our mistakes so that they are not repeated. (lc52) We constantly assess and analyze the effects of our decisions so that we know what adjustments to make. (lc53) If a mistake has been made, we retrace our steps and actions to understand what has happened. (lc55)

Los resultados obtenidos muestran que en un escenario de ambiente de equipo, se demuestra que la capacidad dinámica de utilización del conocimiento requiere capacidad de aprendizaje, y es más alta si la capacidad de aprendizaje superior está presente. Esta tendencia procesual de un equipo no se promueve activamente en una organización relacional gobernada. Pero, como está presente genera un aumento de la capacidad de utilización del conocimiento del equipo de interpretación compartida de la información o la utilización de los conocimientos, lo cual implica que tiene un significado similar a todos en términos de las implicaciones que tiene para el equipo.

Además, una visión compartida de la parte superior, incorpora las metas y aspiraciones de los miembros de una organización colectiva. Cuando los miembros de la organización tienen la misma percepción sobre la forma de interactuar unos con otros, pueden evitar posibles malentendidos en sus comunicaciones y tienen más oportunidades para intercambiar sus ideas o recursos libremente. Por otra parte, los objetivos e intereses comunes que comparten los ayudan a ver el valor potencial de su intercambio de recursos y la combinación. Así, los miembros de la organización que comparten una visión serán más propensos a convertirse en socios compartir o intercambiar sus recursos. Puede verse que una visión compartida disponible a la

interpretación compartida del significado de la información, funciona como un mecanismo de enlace que ayuda a diferentes partes de una organización a integrar o combinar recursos y utilizar los conocimientos en la perspectiva más amplia.

2.1.26. TRUST IN ONLINE COLLABORATIVE GROUPS: A CONSTRUCTIVIST PSYCHODYNAMIC VIEW

Confianza Grupos Colaborativos Online: Una mirada constructivista psicodinámica

Regina O. Smith

International Journal of Lifelong Education, 29(1), 21-44.

De acuerdo al estudio de Regina O. Smith la confianza representa uno de los problemas más críticos que enfrenta la colaboración en grupos en línea. El crecimiento de los cursos y programas en línea y el crecimiento de las estrategias pedagógicas de aprendizaje colaborativo a través de texto basado en el entorno en línea pueden hacer que los problemas de confianza sean más visibles. De acuerdo con Allen y Searman (2010), la tasa de crecimiento de 17 % para la inscripción de estudiantes en línea es muy superior al crecimiento del 1,2 % de los aumentos de la población estudiantil. Además, más del 25% de los estudiantes de educación superior ahora toman al menos un curso en línea.

El uso del aprendizaje colaborativo en línea ha crecido rápidamente en los últimos 15 años. Muchos educadores de adultos y de la educación superior reconocen la necesidad de utilizar el aprendizaje activo y contextual, como el aprendizaje colaborativo para mejorar la necesidades de aprendizaje electrónico para adultos (Merriam, Caffarella, y Baumgartner, 2007). Como el uso de grupos de colaboración en línea aumenta, la necesidad de comprender problemas de confianza se convierte en algo vital. Sin

embargo, es difícil responder a la pregunta de cómo la confianza es desarrollada y se mantiene dentro de dichos grupos y cómo los problemas de confianza llegan a influenciar procesos y resultados de colaboración. La investigación sobre la confianza en la colaboración en grupos en línea (OCG) muestra resultados contradictorios.

Desde una perspectiva psicodinámica, los grupos tienen dos funciones integradas una es hacer el trabajo y otra es ayudar a los miembros del grupo a crecer y desarrollarse más allá de sus miedos, para que puedan participar plenamente en el grupo (Bion,1961). El instructor debe desarrollar la capacidad de la identidad y la retención en la conciencia aparente y el movimiento de grupo. Muchos instructores tratan de resolver los conflictos con técnicas racionales de resolución de conflictos, que puede resultar insuficientes y sirven para profundizar en el tema de la confianza (Smith, 2008; 2010).

2.1.27. TRUST, COOPERATION, AND EQUALITY: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE FORMATION OF SOCIAL CAPITAL

La confianza, la cooperación y la igualdad: Un análisis psicológico de la formación del capital social

Philip J. Cozzolino

British Journal of Social Psychology (2011), 50, 302–320

La investigación de Cozzolino sugiere que en la cultura occidental moderna existe una relación positiva entre la igualdad de recursos y la formación de la confianza y la cooperación, dos componentes psicológicos del capital social. Dos estudios justifican los procesos psicológicos que subyacen a esa relación. El primer estudio comprobó experimentalmente la influencia de la distribución de los recursos en la formación de la confianza y de las intenciones de cooperar, los individuos que recepción de una baja

cantidad de recursos y un excedente de recursos demuestra niveles más bajos del capital social (es decir, la confianza y la cooperación) que los individuos que reciben cantidades iguales.

El estudio 2 brinda apoyo sugerente de lo afectivo -modelo de igualdad y de capital social. Los resultados sugieren el apoyo a un camino causal de la desigual distribución de los recursos de generación experiencias afectivas y preocupaciones cognoscitivas de la justicia, que median la desconexión y la desconfianza de los demás.

La investigación sobre la confianza y sus resultados asociados (es decir, cooperación) ha revelado ser un fenómeno complejo y multidimensional con implicaciones directas para las personas y la sociedad (Simpson, 2007). De acuerdo con Deutsch (1958, 1973), el proceso de confianza implica nociones de previsibilidad y las consecuencias de esas predicciones. Específicamente, Deutsch (1958) define la confianza como una expectativa de que ocurra un evento, cuando el resultado del evento es contingente a la conducta de otra persona, y cuando no lo sucediera existirían mayores consecuencias negativas si la expectativa no se confirma, entonces no habría consecuencias positivas si se confirma la expectativa.

La investigación ha demostrado que el capital social se ha ido reduciendo de forma constante en muchas sociedades en los últimos 40 años. Si la evaluación de la participación política, la afiliación en los clubes sociales, o simples actos de congregarse en grupos, Putnam (2000) afirma que personas han perdido la confianza y la fe en sus conciudadanos y en las instituciones sociales y han adoptado un enfoque de "ir libre" a la ciudadanía. Incluso los desafíos a Putnam conclusiones revelan una tendencia desalentadora, por ejemplo, Paxton (1999) plantea que la disminución en el capital

social se realizan de manera abrumadora por la confianza disminuyó entre los individuos, no por la disminución de la confianza de las instituciones.

Durante las últimas cuatro décadas, las culturas occidentales se han enfrentado a una caída precipitada en la vida social capital y un aumento de la brecha entre los ricos y los pobres. Con un prevaleciente clima político de los recortes de impuestos que tanto benefician a los ricos y el impacto social directa servicios utilizados por los pobres, es un momento crucial para la comprensión de la psicología social consecuencias de este tipo de políticas. Guiados por los datos presentados en este trabajo, parece que estas políticas económicas pueden hacer más daño que bien, sobre todo cuando se viene con el grado en que los individuos sienten una conexión entre sí y a la objetivos que son relevantes para la sociedad.

2.1.28. TRUST, DISTRUST AND THEIR IMPACT ON ASSESSMENT REFORM

Confianza, desconfianza y su impacto sobre la reforma de la evaluación

David Carless

Assessment & Evaluation in Higher Education Vol. 34, No. 1, February 2009, 79–89

Fukuyama (1996) define la confianza como "la expectativa que surge dentro de una comunidad de regular comportamiento honesto y cooperativo, basada en normas comúnmente compartidos, argumenta que vivimos en una era de creciente desconfianza y que los altos niveles de confianza crean más eficiente producción económica ya que los recursos se salvan de la supervisión y los mecanismos legales.

En el trabajo de Carless se presenta el caso de que uno de los factores que limitan el aprendizaje de principios orientados a prácticas de evaluación es la falta de confianza. En él, el autor examina una serie de evaluaciones, de dimensiones en las que la confianza o la desconfianza juega algún papel. Estos temas son ilustrados a través de una discusión de dos iteraciones diferentes de un mismo módulo que se enseñan en una formación del profesorado de la institución. A través de este ejemplo, el autor analiza cómo las fuerzas de rendición de cuentas y la desconfianza crean una atmósfera que limitó el uso de métodos de la evaluación innovadora. En el documento se analiza cómo se podría desarrollar la confianza, algunos de los obstáculos derivada, y la relación entre la confianza y las buenas prácticas de evaluación.

En este trabajo el autor ha relacionado la noción de confianza a un aspecto en particular, el de evaluación, y ha abierto una dimensión importante de la evaluación, que no ha sido analizado en detalle en la literatura existente. La desconfianza puede socavar la integridad de prácticas de evaluación, y puede ser un impedimento particular en el énfasis actual en la necesidad de una evaluación para estimular una experiencia de aprendizaje de los estudiantes. También plantea que se debe trabajar en pro de la construcción de confianza de diversas formas con el fin de desarrollar sistemas de evaluación que contribuyan eficazmente al aprendizaje de los estudiantes.

El autor menciona lo que impactan la confianza y la desconfianza de manera significativa sobre la aplicación de prácticas de evaluación orientados al aprendizaje. Esto lo ha ilustrado a través de la discusión de un caso específico en el que las fuerzas de rendición de cuentas tuvieron un impacto negativo en el diseño de la evaluación de tareas. Cuando la desconfianza es poderosa y penetrante, todas las estrategias para mejorar, pueden ser inutilizadas; a pesar de esta amenaza, en el desarrollo de la

evaluación de alfabetización la transparencia y la colaboración se han sugerido como estrategias para aumentar la confianza.

En este trabajo el autor ha sugerido además que la confianza se debe dar más en relación con la reforma de la evaluación, sin embargo, ha planteado probablemente más problemas de lo que es capaz de responder. A futuro la investigación podría incluir estudios empíricos relacionados con la percepción de la confianza de las partes interesadas. Como la comunicación es un elemento esencial de la confianza, una mejor comprensión, aprecio y la reconciliación de las diferentes percepciones del proceso de evaluación sería particularmente valioso. Desde la perspectiva de la experiencia de los estudiantes, en la medida en la que los estudiantes entienden y confían en diversas facetas del proceso de evaluación es también digna de mayor exploración. Otra dimensión que vale la pena examinar según el autor, hace referencia a la concesión de confianza: si se invierte una mayor confianza en los estudiantes, ellos pueden responder de manera positiva, aunque una minoría podría abusar de ella.

2.1.29. TRUST AS AN ORGANIZING PRINCIPLE

La confianza como un principio de organización

Bill McEvily, Vincenzo Perrone, Akbar Zaheer

Organization Science, Vol. 14, No. 1 (Jan. - Feb., 2003), pp. 91-103

De acuerdo a McEvily, Perrone y Zaheer, aunque la investigación sobre la confianza en un contexto organizacional ha avanzado considerablemente en los últimos años, la literatura aún no ha producido un conjunto de proposiciones generalizables que informe nuestra comprensión de la organización y coordinación del trabajo. Los autores proponen que la conceptualización de la confianza como principio de la organización es una poderosa manera de integrar la diversa literatura de la confianza y destilando

consecuencias generalizables de cómo la confianza afecta a la organización. Los autores desarrollaron el concepto de la confianza como principio de organización especificando la estructuración y la movilización como dos conjuntos de vías causales a través del cual la confianza influye en varias propiedades importantes de las organizaciones. Se describe más los mecanismos específicos dentro de la estructuración y la movilización que los patrones de interacción de la influencia y los procesos organizativos.

La investigación sobre la confianza en un contexto organizacional ha hecho considerables progresos en los últimos años, acumulando bastante conocimiento sobre el tema. Para aprovechar los avances logrados hasta el momento, y para asegurar que la investigación continúa con perdurables efectos en la ciencia de la organización en términos más generales, es importante aclarar las vías por las cuales la confianza afecta a la organización y la coordinación de la actividad económica. El trabajo realizado por los autores ya mencionados tiene como objetivo avanzar en la literatura mediante la conexión de los micro-fundamentos psicológicos y sociológicos de la confianza con las macro-bases de la organización. El marco desarrollado en el trabajo representa un paso en dicha dirección, que se espera sea seguido por más esfuerzos para articular aún más la importancia de la confianza en la vida organizacional.

El artículo concluye con la demostración de cómo se puede aplicar el marco para producir nuevos conocimientos sobre la visión tradicional de las organizaciones, y estimular vías de investigación organizacional originales e innovadoras que tengan en cuenta tanto los beneficios y las desventajas de la confianza.

2.1.30. WHEN COWORKERS AND MANAGERS QUIT: THE EFFECTS OF TURNOVER AND SHARED VALUES ON PERFORMANCE

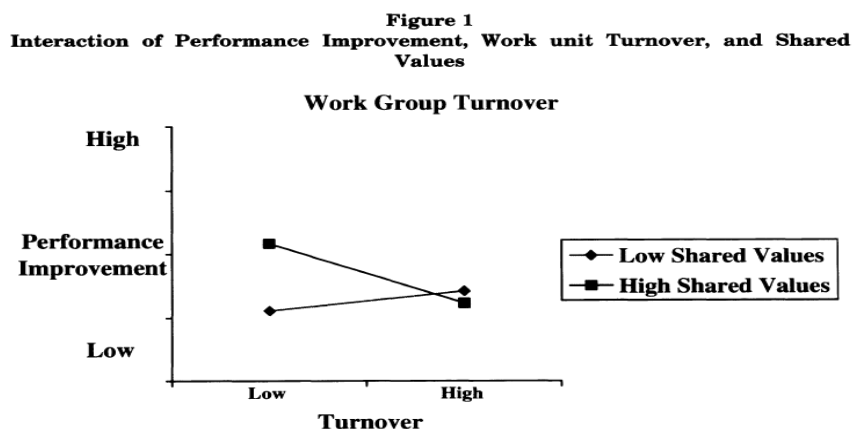
Cuando los compañeros de trabajo y los gerentes salen: los efectos del volumen de ventas y los valores compartidos en el desempeño

Kristen M. Watrous, Ann H. Huffman, y Robert D. Pritchard

Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 1, Fall 2006 (?2006) DOI: 10.1007/s10869-005-9021-2

Watrus, Huffman y Pritchard buscan examinar por medio de su estudio la relación entre la unidad de trabajo, la administración directa y la rotación de la administración general. La rotación de la administración directa fue negativamente relacionada con la mejora del rendimiento, mientras que la unidad de trabajo y la rotación de la gestión general no lo eran. También investigan los valores compartidos como moderadores de la relación volumen de negocios- desempeño y se encuentra que los valores compartidos conservan el efecto negativo de la facturación global de la gestión en la mejora del rendimiento.

Figura 21. Interaction of Performance Improvement, Work unit Turnover, and Shared Values.



El estudio indica que la rotación puede mostrar significativas relaciones con la mejora del rendimiento, ya sea directamente o a través de la influencia de los moderadores. También muestra que estas relaciones de rotación pueden ser muy diferentes en los empleados de diferentes niveles de la organización y diferentes para los gerentes con cantidades variables de control directo sobre la unidad de negocio donde se mide el rendimiento. Los resultados también demuestran el importante papel que tienen los valores organizacionales, especialmente en la relación entre la rotación y el rendimiento.

2.2 Consolidación del Pensamiento

A partir de la información seleccionada y recolectada en los treinta documentos seleccionados, se tienen varias implicaciones. La primera de ellas, es que ante la rápida velocidad de la información, las empresas pueden tomar en cuenta, diferentes estudios para obtener eficiencia en sus procesos y garantizar que dentro de su organización, exista la estabilidad que le proporcione de manera rápida las herramientas para poder adaptarse a los cambios que provienen del entorno empresarial.

En la revisión bibliográfica investigada para el proyecto de pregrado *Desempeño y Confianza*, se encuentra una amplia fuente de información en los ámbitos de administración y negocios, que proporciona la base para la segunda fase de este estudio, en el cual se planteará el modelo y a partir de este por medio los datos recolectados, se implementará finalmente el modelo que proporcione resultados enfocados en el objetivo del estudio a seleccionar.

3. METODOLOGÍA

3.1 Presentación del Modelo

A partir de la consolidación del pensamiento, se propone un modelo que ayude a cumplir el objetivo general de encontrar la interrelación entre las variables de interés. Su importancia, radica en el aporte realizado a la discusión de otros académicos con respecto a las investigaciones desarrolladas en torno al tema organizacional, puesto que a partir de la revisión bibliográfica se encontró que el modelo desarrollado en esta investigación incluye los conceptos más relevantes en el ámbito empresarial.

El modelo seleccionado supone que el capital psicológico y el carácter flexible, genera confianza con los demás y esta confianza conjuntamente los dos factores originales impacta positivamente el *Team Member Exchange* (TMX), que es una percepción de grupo, si tiene capital psicológico impacta positivamente desarrolla afinidad con el equipo, siendo la confianza el elemento lo más importante.

Con lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis (ver Figura 22):

H1: El capital impacta positivamente *Team Member Exchange*

H2: La flexibilidad impacta positivamente *Team Member Exchange*

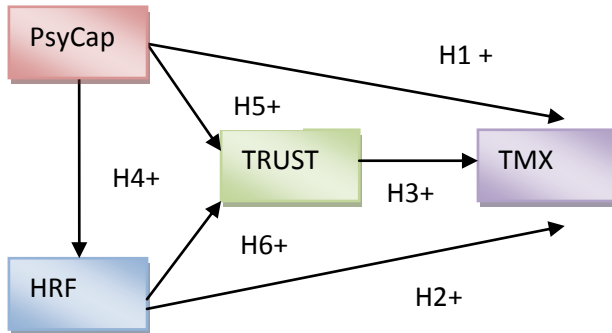
H3: La confianza impacta positivamente *Team Member Exchange*

H4: El capital psicológico impacta positivamente la flexibilidad de la persona

H5: El capital psicológico promueve la confianza

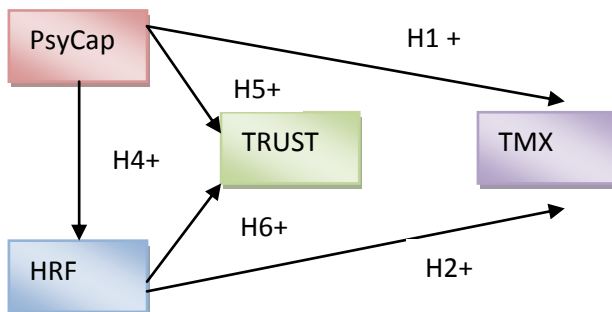
H6: La flexibilidad promueve la confianza

Figura 22. Modelo de trabajo original

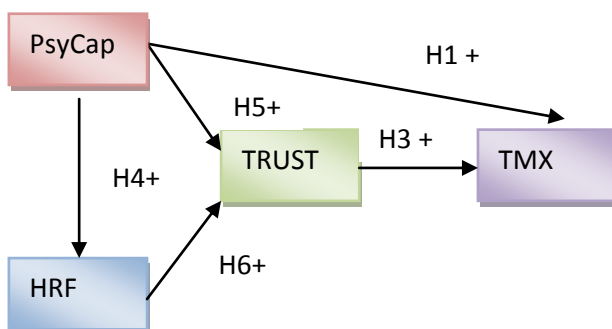


Al modelo original con sus seis hipótesis, se eliminó diferentes hipótesis con el objetivo de encontrar la interrelación entre el capital psicológico, la flexibilidad, la confianza que impactan en el *Team Member Exchange*, creando de esta manera los siguientes modelos:

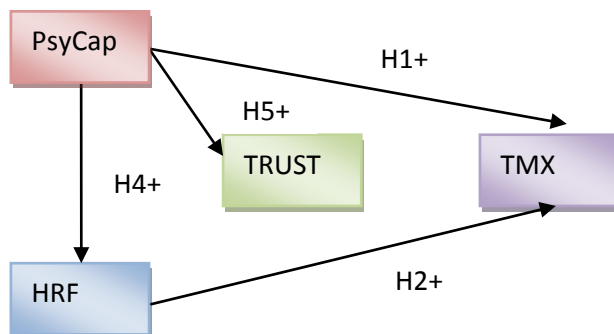
Modelo 2: Se eliminó la H3



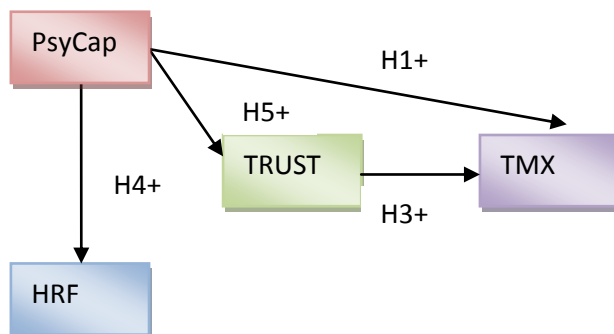
Modelo 3: Se eliminó la H2



Modelo 4: Se eliminaron la H3 y H6



Modelo 5: Se eliminaron la H2 y H6



3.2 Resultados esperados

Los resultados esperados consistían en una relación positiva de cada una de las variables mencionadas anteriormente sobre el desempeño del equipo, por tal razón se esperaba que cada una de estas fuera significativa con un nivel alto de confianza, pues esto era lo que reflejaba la investigación realizada previamente.

3.3 Base de Datos

La encuesta que se utilizó consistió en una encuesta con escala de Likert de 7 puntos lo cual hacía más cómodo la resolución de la misma por parte de los encuestados. Dicha

encuesta conto con 96 preguntas que nos ayudaban a identificar características necesarias para la investigación por cada una de las variables evaluadas.

La cantidad de preguntas se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Capital psicológico con 24 preguntas
- Confianza con 29 preguntas
- Flexibilidad con 31 preguntas
- *Team Member Exchange* con 12 preguntas

Posterior a la elaboración de la encuesta, esta se aplicó a una muestra de 200 estudiantes universitarios. Después de esto, dicha información recolectada se tabulo en Excel. Consiguientemente, la información fue ingresada al programa Amos 19, con el fin de realizar el análisis estadístico necesario, dicho software permite trabajar sobre ecuaciones estructurales, el cual permitió verificar la relación entre las variables, la significancia de las mismas, el ajuste del modelo y la dispersión. .

3.4 Estadísticos descriptivos

Para el modelo original, se cuentan con los siguientes valores para la covarianza, la varianza, la media y el intercepto.

	Weights	Covarianza	Varianza	Media	Intercepto	Total
Fixed	98	0	0	0	0	98
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	93	0	95	0	91	279
Total	191	0	95	0	91	377

En el segundo modelo, que es aquel en el que se elimina la hipótesis 3, se cuentan con los siguientes valores para la covarianza, la varianza, la media y el intercepto.

	Weights	Covarianza	Varianza	Media	Intercepto	Total
Fixed	98	0	0	0	0	98
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	92	0	95	0	91	278
Total	190	0	95	0	91	376

En el tercer modelo, que es aquel en el que se elimina la hipótesis 2, se cuentan con los siguientes valores para la covarianza, la varianza, la media y el intercepto.

	Weights	Covarianza	Varianza	Media	Intercepto	Total
Fixed	98	0	0	0	0	98
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	92	0	95	0	91	278
Total	190	0	95	0	91	376

En el cuarto modelo, que es aquel en el que se elimina la hipótesis 3 y la 6, se cuentan con los siguientes valores para la covarianza, la varianza, la media y el intercepto.

	Weights	Covarianza	Varianza	Media	Intercepto	Total
Fixed	98	0	0	0	0	98
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	91	0	95	0	91	277
Total	189	0	95	0	91	375

En el quinto modelo, que es aquel en el que se elimina la hipótesis 2 y la 6, se cuentan con los siguientes valores para la covarianza, la varianza, la media y el intercepto.

	Weights	Covarianza	Varianza	Media	Intercepto	Total
Fixed	98	0	0	0	0	98
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	91	0	95	0	91	277
Total	189	0	95	0	91	375

3.5 Instrumento de Contraste estadístico

El modelo planteado tiene ecuaciones estructurales debido a que existe un modelo causal. Esto sucede porque hay una relación de causalidad entre las variables de interés,

lo cual implica que el conjunto de variables como desempeño, capital psicológico, confianza y *Team Member Exchange*, proveen un significado y se ajustan al modelo teórico planteado.

Ante esta situación, se utilizó el programa AMOS que modela a partir de realizar técnicas estadísticas multivariadas estándar para estas ecuaciones estructurales o modelos causales. Como se puede observar existen tres relaciones causales en el modelo original entre el capital psicológico causa en la flexibilidad, confianza y *Team Member Exchange*, la segunda es la flexibilidad a la confianza causa el TMX, la última es la relación causal de la confianza al *Team Member Exchange*.

4. RESULTADOS

Los resultados del contraste realizados para cada uno de los modelos se presentan en la tabla 5, y los coeficientes asociados a las variables pertenecientes a cada uno de los cinco modelos se encuentran en Anexos.

Tabla 5. Resultados de contraste de los modelos corridos

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	$[\chi^2]$	δ	χ^2/δ
Modelo 1	N.S.	0,217**	0,487***	1,043***	0,586***	0,196***	9809,126	3998	2,45350825
Modelo 2	0,349***	0,263**		1,045***	0,603***	0,184**	9853,329	3999	2,46394824
Modelo 3	0,23***		0,513***	1,049***	0,563***	0,216**	9819,712	3999	2,45554189
Modelo 4	0,643***	N.S.		1,076***	0,73***		9865,42	4000	2,466355
Modelo 5	0,252***		0,489***	1,069***	0,807***		9825,403	4000	2,45635075

(***) Nivel de significancia: 1%, (**) Nivel de significancia: 5% y (*) Nivel de significancia: 10%

El modelo 1 se desarrolló con las seis hipótesis, en el cual se encontró que la H1 no es significativa y por lo tanto, el capital psicológico no impacta positivamente al *Team Member Exchange*. Para las hipótesis H3, H4, H5 e H6 resultaron ser significativas al

99% y la hipótesis H2 es significativa pero al 95%, por lo tanto se puede afirmar que la flexibilidad impacta positivamente *Team Member Exchange*, la confianza impacta positivamente *Team Member Exchange*, el capital psicológico impacta positivamente la flexibilidad de la persona, el capital psicológico promueve la confianza y la flexibilidad promueve la confianza; respectivamente para cada una de las hipótesis. Además, este modelo tiene un chi cuadrado de 9809,126 y 3998 grados de libertad.

El modelo 2 que no incluye la H3 es decir que elimina el impacto de la confianza sobre el *Team Member Exchange*, muestra que la H1 que antes no era significativa (modelo 1), ahora es significativa al 99%; mientras que las H2 y H6 son significativas al 95%, las H4 y H5 son significativas al 99%. Esto quiere decir que al eliminar la H3, el capital psicológico afecta de manera más fuerte y directa al TMX, debido a que no fluye por medio de la confianza para impactar al *Team Member Exchange*. Este modelo presenta un chi cuadrado mayor que el modelo anterior de 9853,329 y 3999 grados de libertad.

En el modelo 3, se eliminó H2 es decir el impacto de la flexibilidad impacta positivamente *Team Member Exchange*, las hipótesis H1, H3, H4, H5 conservan una significancia al 99%, mientras que H6 tiene un nivel de significancia de 95%. Esto muestra que el capital psicológico fluye por la confianza, la flexibilidad y la confianza. Además, se puede observar que aumentó el chi cuadrado a 9819,712 mostrando una mayor dispersión en el modelo; por otra parte su grados de libertad se conserva en 3999.

El modelo 4 excluye a las hipótesis H3 y H6, es decir se quitó el impacto de la confianza sobre el *Team Member Exchange* y el impacto de la flexibilidad sobre la confianza. Los resultados para este modelo muestran que ahora la H2 es no significativa, mientras que la H1, H3, H4 y H5 son significativas al 99%. Lo anterior, muestra ahora el capital psicológico promueve el TMX, la confianza y la flexibilidad;

dejando de promover la flexibilidad el TMX. Por lo cual existe una relación unilateral del capital psicológico con respecto al desempeño, la confianza y el TMX. En este modelo, también aumenta el chi cuadrado a 9865,42 y los grados de libertad a 4000 con respecto a los modelos anteriores.

Con respecto al modelo 5, al eliminar H2 y H6 es decir el impacto que tiene la flexibilidad en el *Team Member Exchange* (3) y el impacto de la flexibilidad sobre la confianza, muestra que las hipótesis H2, H3, H4 y H5 son significativas al 99%. De esta forma, muestra el modelo que al eliminar el impacto de la flexibilidad sobre dos variables, el capital psicológico fluye e impacta el TMX, la confianza y la flexibilidad. Además dado que el chi cuadrado es 9825,403 es un inferior al modelo 4 y los grados de libertad siguen siendo 4000, muestra que el impacto que antes tenía la flexibilidad sobre confianza y TMX, no aumenta más la dispersión del modelo con relación al modelo 4.

Por otra parte, al analizar el ajuste de cada uno de los modelos en la tabla 6, se muestra *Baseline Comparisons* con respecto a TLI, CFI y RMSEA. Al comparar los cinco modelos, con respecto a cada uno de los indicadores se tiene que: El TLI más alto corresponde al modelo 1 y el más bajo es del modelo 4; en relación al CFI, el modelo que mejor ajuste tiene es el modelo 1 y el peor es el modelo 4; sin embargo, el indicador RMSEA muestra que los dos modelos con mejor ajuste son el modelo 2 y el modelo 4. Ante estos resultados se puede observar, que para el análisis de 2 de 3 indicadores de ajuste de los diferentes modelos, muestra que el mejor modelo es el 1 y el peor el 4, esto se explica en parte porque el modelo 1 tiene la menor dispersión con un chi cuadrado reducido (chi cuadrado/grados de libertad) de 2,4535.

Tabla 6. Tabla de ajuste (FIT) para el análisis de los modelos

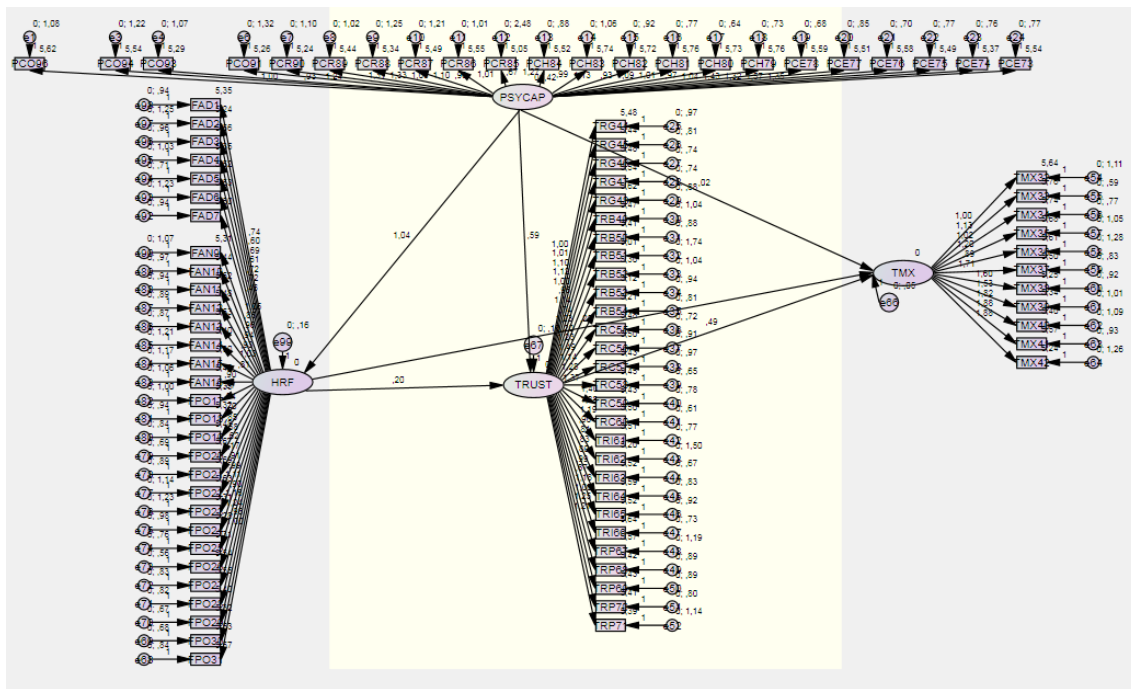
	TLI	CFI	RMSEA
Modelo 1	0,517	0,528	0,085
Modelo 2	0,513	0,525	0,086
Modelo 3	0,516	0,527	0,085
Modelo 4	0,512	0,524	0,086
Modelo 5	0,516	0,527	0,085

5. CONCLUSIONES

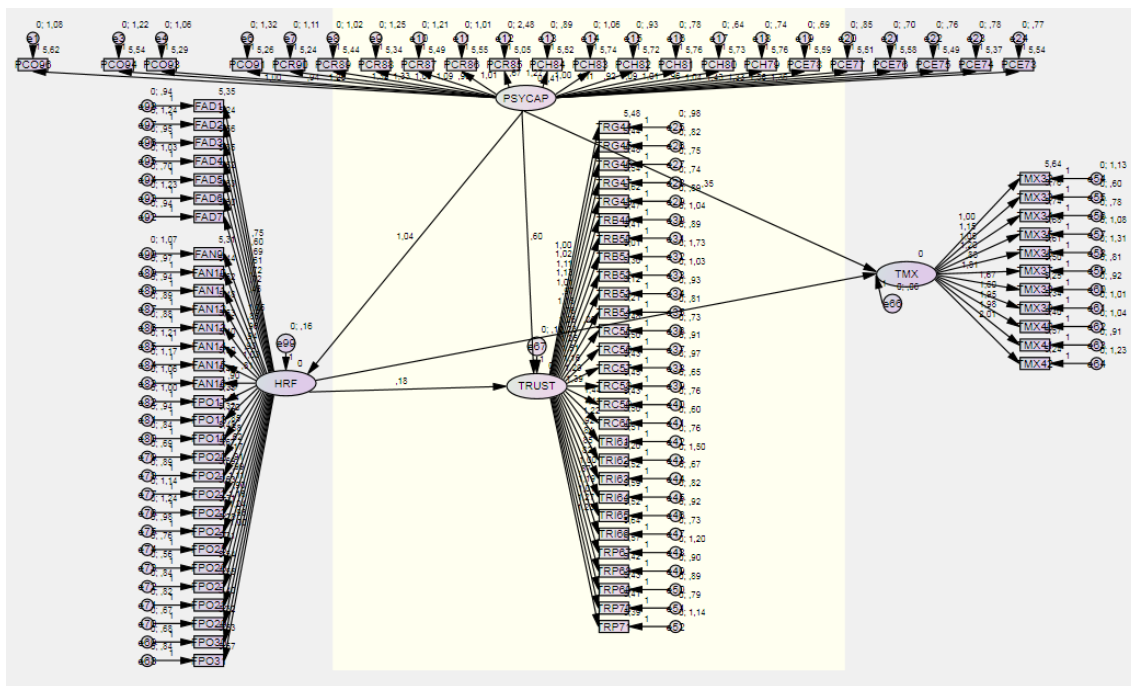
- El capital psicológico es uno de los factores más importantes en el desempeño, pero para la buena relación de este, debe ser trabajado y cultivado junto con otras variables como lo son la confianza y la flexibilidad.
- El mejor modelo es el primero, es el que tiene menos dispersión y mejor ajuste.
- El capital psicológico en el modelo original no tiene impacto sino que este se reparte en el efecto de la confianza y la flexibilidad.
- Al eliminar «Trust» del modelo, el capital psicológico impacta directamente al TMX.
- Al implementar las cuatro variables se observa que la eficiencia de la empresa y el clima organizacional puede mejorar.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo 1 con coeficientes asociados a cada una de las variables



Anexo 2. Modelo 2 con coeficientes asociados a cada una de las variables



BIBLIOGRAFÍA

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy Of Management Review*, 9(4), 712-721. doi:10.5465/AMR.1984.4277608

ZHANG, Z., WALDMAN, D. A., & WANG, Z. (2012). A MULTILEVEL INVESTIGATION OF LEADER- MEMBER EXCHANGE, INFORMAL LEADER EMERGENCE, AND INDIVIDUAL AND TEAM PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01238.

E. RANDEL, A., & JAUSSE, K. S. (2003). FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY, DIVERSITY, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN CROSS-FUNCTIONAL TEAMS. *Academy Of Management Journal*, 46(6), 763-774. doi:10.2307/30040667

Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. V. (2011). HOW INFORMATION MANAGEMENT CAPABILITY INFLUENCES FIRM PERFORMANCE. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.

Țebeian, A. (2012). HOW TO IMPROVE EMPLOYEE MOTIVATION AND GROUP PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP - CONCEPTUAL MODEL. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 1092-1097.

Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038. doi:10.1080/09585190902850240

WU, Y., WU, Z., & CHEN, Y. (2012). Impact of Inter-Firm Relationship Fairness in Strategic Alliance on Relationship Commitment -- Mediating Effects of Inter-Firm Trust. *Canadian Social Science*, 8(4), 222-231. doi:10.3968/j.css.1923669720120804.Z0520

Robert Jr., L. P., Dennis, A. R., & Hung, Y. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal Of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.

Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201. doi:10.1080/09585192.2011.560875.

Newton, K. (2004). Social trust: individual and cross-national approaches. *Portuguese Journal Of Social Science*, 3(1), 15-35. doi:10.1386/pjss.3.1.15/0

Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287. doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00636.x

Shukla, M. (2013). To Study the Relationship Between Knowledge Utilization and Learning Capability in a Team. *Proceedings Of The International*

Conference On Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 394-400.

Bhattacharjee, A. (2002). Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. *Journal Of Management Information Systems*, 19(1), 211-241.

Martin Castejon, P., Roman Nicolas, S., & Fernandez Sabiote, E. (2011). Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfaccion, confianza y lealtad del comprador en un contexto de PYMES industriales. (Influence of Individual Behavior on Seller's Relational Satisfaction, Trust and Loyalty of the Buyer in the Context of Industrial SMEs. With English summary.). *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa*, 17(3), 91-109.

LAU, E., & ROWLINSON, S. (2009). Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects. *Construction Management & Economics*, 27(6), 539-554.
doi:10.1080/01446190903003886

British Journal of Educational Technology Vol 39 No 5 2008 829–846

Social behavior and personality, 2010, **38**(10), 1297-1306

Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 658-667, 2011 ISSN 1991-8178

Organization Science, Vol. 14, No. 1 (Jan. - Feb., 2003), pp. 91-103

Journal of Business Ethics (2008) 80:755-769 Springer 2007 DOI 10.1007A10551-007-9467-4

Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 1, Fall 2006 (?2006) DOI:
10.1007/s10869-005-9021-2

MIS Quarterly Vol. 35 No. 1 pp. 237-256/March 2011

The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6 (Dec., 2006), pp. 1239-
1251

Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 6, 763–774.

Social behavior and personality, 2013, 41(7), 1115-1124

Social behavior and personality, 2009, 37(1), 83-94

Social behavior and personality, 2007, **35**(5), 643-658

International Journal of Lifelong Education, 29(1), 21-44.

British Journal of Social Psychology (2011), 50, 302–320

Assessment & Evaluation in Higher Education Vol. 34, No. 1, February 2009,
79–89