

## Confianza y Desempeño – Modelo 3A

Diana Marcela Delgado Mera

Isabella Loaiza Adames

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Noviembre de 2013

# Confianza y Desempeño – Modelo 3A

Diana Marcela Delgado Mera

Isabella Loaiza Adames

Trabajo de grado

Director del trabajo de grado:

Guillermo Buenaventura Vera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Noviembre de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. ANTECEDENTES	8
3.1 RESÚMENES	8
3.1.1 Development and validation of brand trust scale	8
3.1.2 Effect of learning Organizational perception to the organizational commitment: A comparison between private and public university	10
3.1.3 Effect of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation	13
3.1.4 El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las Organizaciones	15
3.1.5 Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business	22
3.1.6 Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model.	24
3.1.7 How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort.	31
3.1.8 How Information Management Capability Influences Firm Performance	37
3.1.9 Interpersonal Trust and Its Role in Organizations	40
3.1.10 Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange	42

3.1.11 Managing Trust Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance	47
3.1.12 Outside directors` social capital and firm performance: a complex network approach	53
3.1.13 Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment	56
3.1.14 Team Conflict management and team effectiveness: The effect of task interdependence and team identification	58
3.1.15 Team Developing business ideas: How member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness	61
3.1.16 Team-Member Exchange and Commitment to a Matrix Team	63
3.1.17 The differential effect of team members´ trust on team performance: The mediation role of team cohesion	65
3.1.18 The impact of team-member Exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D Project team performance	67
3.1.19 The importance of trust in manager-employee relationships.	70
3.1.20 The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance	74
3.1.21 The relationship between behavioral and attitudinal trust: A cross-cultural study	76
3.1.22 The relationship between organisational trust and quality of work life	78
3.1.23 The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based theory perspective	80
3.1.24 Toward a Trust-Based Construction Management	86
3.1.25 Trust and Success in Venture Capital Financing-an Empirical Analysis with German Survey Data	88

3.1.26 Trust at Different Organizational Levels.	93
3.1.27 Trust building in communities of practice	99
3.1.28 Understanding the connections between relationship conflict and performance: the intervening roles of trust and exchange	101
3.1.29 When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?	104
3.1.30 When does trust matter to alliance performance?	106
3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO	110
4. METODOLOGÍA	114
4.1 MODELO	114
4.2 DATOS	116
4.3 CONTRASTACIÓN	117
4.4 INDICADORES FINANCIEROS	118
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	118
5. APLICACIÓN Y RESULTADOS	120
5.1 ECUACIONES ESTRUCTURALES	121
5.2 PRUEBA DE MEDIAS	123
6. CONCLUSIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXO 1	131
ANEXO 2	133
ANEXO 3	135

## 1. INTRODUCCIÓN

El Desempeño de las firmas requiere una gestión administrativa de las relaciones entre empleados, de las oportunidades de empoderamiento y crecimiento que se creen en los puestos de trabajo, con el fin de aumentar los niveles de utilidades de las empresas al tener en sus operaciones a un personal comprometido con las tareas asignadas de acuerdo a sus capacidades. Siendo ésta una realidad que no es desconocida por los empresarios, pero que requiere considerar factores que hacen la diferencia en las asociaciones positivas o negativas entre los resultados que se puedan generar entre estas variables para cada compañía.

Por lo tanto, estas razones son más que importantes para orientar el trabajo en el conocimiento de los estudios tanto previos como actuales, los cuales dan a conocer las estrategias que se vienen desarrollando en las empresas de acuerdo al tema, para lograr cada vez un capital humano mucho más integral, lo que se ve reflejado en el desempeño de la empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Validar un modelo que pretende establecer que la confianza inter-firmas mejora la rentabilidad y la variación en activos y ventas en las organizaciones.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Hacer una revisión de la literatura existente acerca de la influencia y el papel de factores claves en el desempeño de las empresas, con el fin de identificarlos y poder entender modelos establecidos acerca del tema que los relacionen e interpreten.
- Establecer un modelo de la relación entre confianza y desempeño
- Validar la confianza en tres tipos de relaciones comerciales: proveedor más importante, cliente más importante y empresa par.
- Adecuar una encuesta para evaluar la confianza en los diferentes tipos de relaciones comerciales
- Obtener una base de datos de empresas con las cuales hacer contacto

### **3. ANTECEDENTES**

La revisión de la literatura se realizó por medio de dos bases de datos tales como Ebsco y JSTOR de la universidad Icesi, entre los años 1999 y 2013. Esta búsqueda estuvo direccionada por unos conceptos claves como: confianza, flexibilidad de recursos humanos, aprendizaje organizacional.

#### **3.1 RESÚMENES**

##### **3.1.1 Development and validation of a brand trust scale**

Desarrollo y validación de una escala de confianza de marca

Elena Delgado-Ballester, José Luis Munuera - Aléman y María Jesús Yagüe-Guillen.

Para enriquecer los limitados y recientes trabajos en relación al fenómeno de los consumidores-marcas, los autores de este documento se enfocaron en el concepto de la confianza en la marca y sorprende la poca existencia de una media ampliamente aceptada para este concepto dado que la confianza es vista como piedra angular, como la cualidad mas deseadas en las relaciones y porque es el mayor atributo que una marca puede poseer.

Además, se considera que para entender las relaciones consumidor-marca se requiere un análisis de la confianza de los consumidores en las marcas, es por eso que se afirma: “el último objetivo de mercadeo es generar una fuerte unión entre el consumidor y la marca, en donde el principal ingrediente es una fuerte confianza”; lo que refuerza la necesidad de buena gestión y manejo de este concepto, que como se menciono inicialmente, ha crecido en importancia.

Es por eso que se desarrollo y valido una escala para medir la confianza en la marca, que recibió el nombre de “Brand trust Scale- BTS”. Está requirió que se examinaran los conceptos de confianza en estudios realizados en otros campos para poder entender su significado y sus principales características, lo que permitió proponer la definición de confianza de marca y posteriormente generar los elementos de esta escala para así, recolectar datos y seguir una metodología para evaluar las características de psicometría de una escala que son consistencia interna y validez.

Con base en la literatura revisada se propone definir la confianza de la marca (BT) desde dos dimensiones teóricas, confiabilidad e intenciones. Cuadro 1. Entonces, lo que se logra con esta investigación es reportar los resultados de un estudio de múltiples pasos para desarrollar y validar una escala multidimensional que surge a partir de la contextualización de la confianza en otras áreas, consiguiendo una escala segura y valida que tiene implicaciones teóricas y administrativas.

Las implicaciones teóricas se dan desde el aporte de una escala de medición debido a la poca existencia de medidas aceptadas en este tema, que desarrollo una medida multidimensional de la confianza de marca, evaluó sus propiedades psicométricas y estudio su vinculo con otros constructos teóricos relacionados, como el hecho que BT esta relacionada positivamente con la satisfacción general y lealtad a la marca. Por otra parte, las implicaciones administrativas están relacionadas con la competencia y ventajas económicas proporcionadas por relaciones a largo plazo con los consumidores al considerarse el manejo de la confianza en la marca.

La otra implicación, es debido a que los resultados de esta investigación sugieren que la adaptación de una cualidad inherente de relaciones interpersonales en la relación entre marca y consumidor implica que la marca posee algunas características que van más allá del solo producto. Por último, hay implicaciones relacionadas con la equidad de la marca ya

que es vista como un activo porque está basada en las creencias de los consumidores, las cuales pueden ser propensas a cambiar.

**Cuadro 1.** Descripción de elementos de las dimensiones de la confianza en la marca.

---

<b>Reliability items description</b>
X <sub>1</sub> : [X] <sup>a</sup> is a brand name that meets my expectations
X <sub>2</sub> : I feel confidence in [X] brand name
X <sub>3</sub> : [X] is a brand name that never disappoints me
X <sub>4</sub> : [X] brand name guarantees satisfaction
<b>Intentions items description</b>
X <sub>5</sub> : [X] brand name would be honest and sincere in addressing my concerns
X <sub>6</sub> : I could rely on [X] brand name to solve the problem
X <sub>7</sub> : [X] brand name would make any effort to satisfy me
X <sub>8</sub> : [X] brand name would compensate me in some way for the problem with the [product]

---

7.

**Fuente:** International Journal of market research

### **3.1.2 Effect of learning organizational perception to the organizational commitment: a comparison between private and public university**

Efecto de la percepción de aprendizaje organizacional para el compromiso de la organización: Una comparación entre universidades públicas y privadas

**Refik BALAY**

Esta investigación tiene como objetivo examinar el impacto de las percepciones de aprendizaje organizacional de los miembros de ciertas facultades de la universidad privada de Zirve y la universidad pública de Harran. Se consideraron

la facultad de educación, de ciencias administrativas y económicas y la de ingeniería; así como, se busco responder al objetivo partiendo de 3 pregunta, la primera es: ¿la percepción de aprendizaje organizacional de los miembros de las facultades difieren significativamente dependiendo del tipo de universidad?; la segunda es: ¿la percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional de los miembros de las facultades y compromiso organizacional difieren significativamente dependiendo del tipo de universidad donde fueron contratados? Y finalmente, ¿En qué grado la percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional de los miembros de las facultades predice los diferentes niveles de compromiso organizacional?

Este estudio cuantitativo empleó una escala para las dimensiones de aprendizaje organizacional que fue desarrollada por Watkins and Marsick (1997), y una escala de compromiso organizacional desarrollada por Balay (2000) donde se usaron 43 y 27 elementos respectivamente para el análisis. Las dimensiones consideradas aparecen en el cuadro 2

Los resultados que se encontraron fueron que la percepción de aprendizaje organizacional de los miembros de las facultades de la universidad privada es mas alta y se encontró explicación en las oportunidades de aprendizaje que cada tipo de universidad ofrece a sus empleados; también se encontró que la percepción para empleadores de la universidad privada, en todas las dimensiones consideradas, fueron mas positivas. Por otra parte, la percepción de compromiso organizacional basado en cumplimiento de los miembros de la universidad de Harran fueron más altos que los de Zirve, mientras que el compromiso organizacional fue en sentido inverso al basado en el cumplimiento, que podría entenderse por las características de administración burocrática de las instituciones que tienen un efecto en el compromiso organizacional al crear percepción opresiva.

Adicionalmente, se observó que las dimensiones de aprendizaje de equipos y sistemas compartidos predice positivamente el compromiso organizacional basado en identificación, siendo este impacto notable. Finalmente, se encontró que ninguna de las dimensiones de aprendizaje organizacional tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional basado en la internalización, que se entendió como que las oportunidades de aprendizaje que se proveen a los empleados en las organizaciones están especialmente asociadas con el nivel de compromiso.

**Cuadro 2.** Dimensiones

<p><b>Scale of learning organization dimensions:</b></p> <p><u>Dimensions of learning organization properties</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dialogue and research</li> <li>2. Team learning dimensión</li> <li>3. Shared systems dimensión</li> <li>4. Reinforced employees</li> <li>5. Inter-systems connection dimensión</li> <li>6. Supportive leadership dimensión</li> <li>7. Continuous learning dimensión</li> </ol>
<p><b>Scale of organizational commitment</b></p> <p><u>Dimensions</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification dimensión</li> <li>2. Internalization dimensión</li> </ol>

**Fuente:** Educational Sciences: Theory and practice.

### **3.1.3 Effect of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation**

Efectos del intercambio social y la confianza en los conocimientos compartidos y servicios de innovación

Meng-lei Monica Hu, Tsung-Lin Ou, Haw-Jeng Chiou,  
y Lee-cheng Lin- Jinwen

Este documento tiene 2 objetivos. Primero, investigar los efectos de la calidad de los intercambio entre líder-miembros (LMX) y grupos-miembros (TMX), en el desempeño de los servicios de innovación (SIP) e información compartida (KS) y determinar si la calidad de los LMX Y LMX tiene un efecto de mediación en las relaciones entre SIP y KS, y segundo, tiene como objetivo explorar si la confianza tiene un efecto moderador en las relaciones entre KS y la calidad de LMX, asimismo, si la hay entre KS Y la calidad de TMX.

Para encontrar respuesta a lo anterior se emplearon 466 empleados de hoteles turísticos internacionales de Taiwán, destacando que la industria de servicios en este lugar estaba experimentando los efectos de un incremento de situaciones de incertidumbre y fuerte competencia, entonces, para mantener la ventaja competitiva, las labores de los equipos debían incrementar sus niveles de servicio e innovación en productos. En el estudio se revisó la literatura sobre estos temas y se encontraron coincidencias con los resultados obtenidos, pero al tiempo se ampliaron los estudios previos que no habían incluido medidas del impacto la calidad de TMX y LMX en KS y TSIP.

Los hallazgos empíricos que se obtuvieron de la investigación demostraron que la calidad de LMX y de TMX mediaban la relación entre la información compartida y el desempeño de los servicios de innovación, además, que la confianza modera las relaciones entre la calidad de LMX Y KS, y entre, la calidad de TMX y KS como se planteo en los objetivos de estudio. Para el caso de SIP, se encontró que el desempeño del servicio de innovación de los equipos (TSIP) estaba positivamente asociado con las otras variables de estudio consideradas, además, que la calidad de LMX Y TMX tienen un impacto en TSIP donde un mayor conocimiento compartido entre empleados lo mejorará.

Respecto a la confianza y su efecto moderador, se puede decir que se dará según la disposición de los empleados para compartir sus conocimientos y experiencias, lo que demuestra que ante una interacción entre superiores, subordinados y entre miembros del equipo, ésta falta de confianza reducirá los niveles de la información compartida. Finalmente, se puede decir que se encontró que el servicio de innovación en la industria de servicios es un factor crítico en el mantenimiento de la competitividad.

En base al estudio, se sugiere para estimular el TSIP en la organizaciones de la industria de servicios, como el caso de hoteles, que se desarrollen practicas de intercambio de conocimientos entre su personal. Además de mantener buenas relaciones entre ellos, especialmente con sus superiores, permitiendo que se incremente la lealtad porque.

**Figura 1.** Marco de estudio

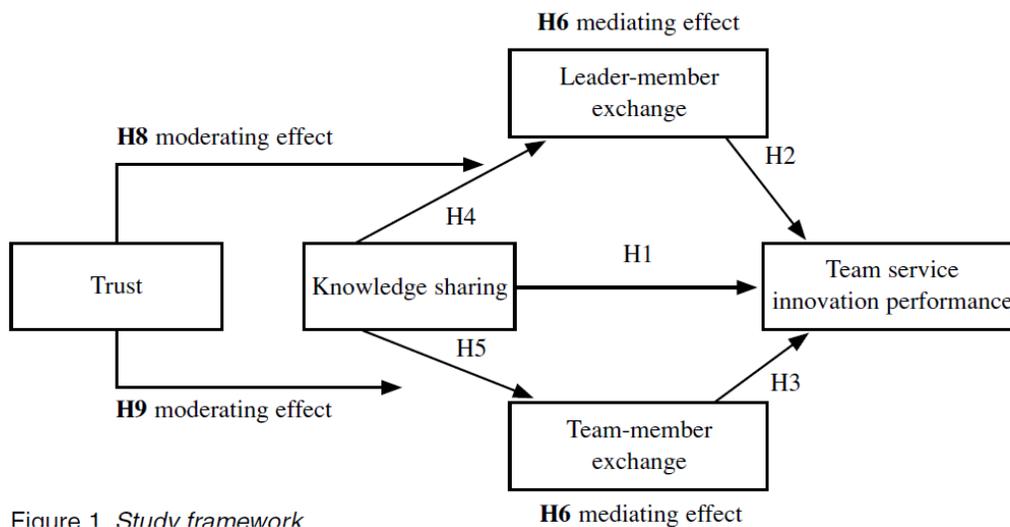


Figure 1. Study framework

**Fuente:** Social Behavior and personality: An international Journal.

### 3.1.4 El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones

Jesús Alberto Cardona López y Gregorio Calderón Hernández

La relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño ha sido documentada teóricamente, pero se requiere mayor investigación empírica para contrastar posibles asociaciones entre estas variables. Esto motivó la realización del presente artículo, que partió del supuesto teórico de que el aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica explicada desde la teoría de recursos y capacidades, y que asume el desempeño organizacional como un constructo social medido a partir de las percepciones del rendimiento.

El aprendizaje organizacional, conjuntamente con la innovación y la cultura organizacional, han sido considerados una competencia distintiva que se constituye en fuente potencial para desarrollar ventaja competitiva sostenida en las empresas; sin embargo, al momento de establecer el impacto del aprendizaje

en el rendimiento de las organizaciones se genera bastante controversia. Algunos autores defienden la correspondencia entre el aprendizaje organizacional y la mejora en los resultados obtenidos por la empresa. Otros ponen en evidencia que esta relación puede no ser positiva. Si a lo anterior se suma la escasa evidencia empírica que respalda esta relación, como lo afirma Tsang, se puede concluir que aún no son claras las características y las condiciones desde las cuales el aprendizaje, como proceso generador de conocimiento, tiene un impacto positivo en los resultados del negocio.

El objetivo central de esta investigación se focaliza en dos aspectos: por una parte, en construir un modelo teórico que permita describir la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial percibido; por la otra, en contrastar empíricamente estas relaciones en una muestra de 45 empresas medianas y grandes localizadas en el departamento de Caldas.

Para la construcción del modelo se empleó como base la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), a partir de la cual el aprendizaje es considerado una capacidad dinámica (Lei, Hitt y Bettis, 1996) que establece un vínculo directo con la ventaja competitiva de las organizaciones, que impacta, por lo tanto, los resultados finales de la empresa. En cuanto al rendimiento organizacional, se asume como un *constructo* social medido a partir de las percepciones de desempeño, para lo cual se asumió el modelo de Bontis, Crossan y Hulland (2002).

## **Marco teórico**

El aprendizaje es un tema complejo donde confluyen diversas disciplinas. Los economistas han examinado la importancia del aprendizaje en el desarrollo de nuevas industrias y tecnologías, en la investigación y el desarrollo como mecanismo institucionalizado y aun como simple mejora cuantificable en las

actividades. Los economistas industriales argumentan que el aprendizaje afecta la productividad y las estructuras industriales (Levhari, 1996; Dosi, 1998). La idea de curvas de aprendizaje es ampliamente usada en la administración de la educación y por las empresas consultoras.

### **Modelo teórico**

Es posible identificar tres enfoques principales para comprender el concepto de *aprendizaje organizacional*: conductual, cognitivo y conductual-cognitivo (Jerez, 2001). Desde el enfoque conductual, el aprendizaje se asume como un ajuste del comportamiento de la organización provocado tanto por estímulos internos como del entorno. El enfoque cognitivo lo considera la transformación de la estructura cognitiva, debido a la integración de nueva información, que da como resultado conocimiento nuevo y mejorado. Por último, el enfoque conductual cognitivo aborda tanto el cambio en el comportamiento de la organización como la transformación de la estructura cognitiva: “Una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” (Garvin, 1994, s. p.).

Este aprendizaje organizacional tiene diferentes dimensiones, las cuales son:

1. Orientación al aprendizaje: La orientación al aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje factor clave, a fin de que con esta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución creando un compromiso no sólo con la generación de ideas de impacto, sino también con su generalización

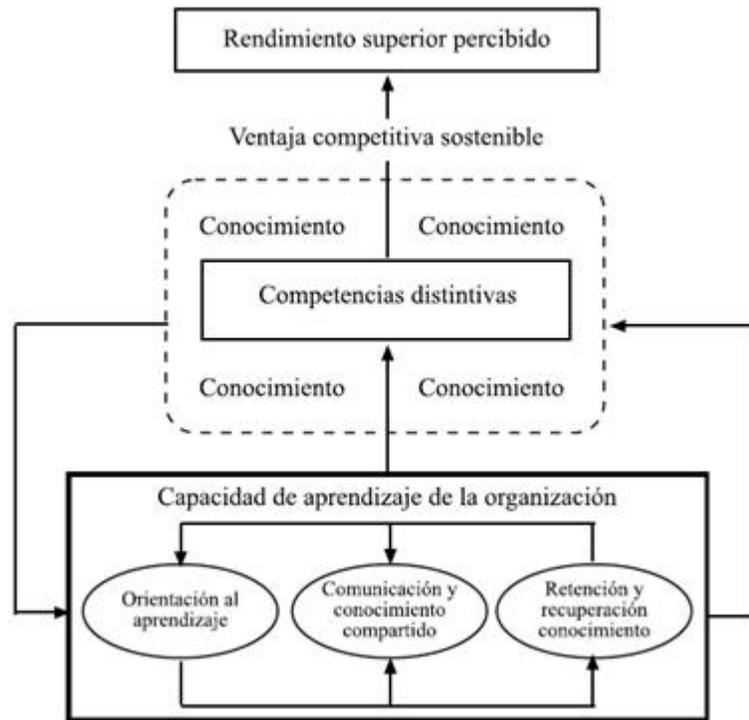
2. **Conocimiento compartido:** El conocimiento compartido se refiere a la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes. Se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida.
  
3. **Retención y recuperación del conocimiento:** La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, esto es, con la estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información. La retención se basa en dos argumentos fundamentales: (1) los modelos de retención varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y (2) la memoria organizacional no es almacenada en un solo lugar, ésta puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización.

### **El modelo teórico: relación aprendizaje-rendimiento superior**

A partir de la teoría de recursos y capacidades, y de acuerdo con la revisión teórica presentada, el aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento que genera y renueva constantemente competencias distintivas, las cuales al cumplir con ciertos requisitos, le permiten a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida y, por lo tanto, lograr unos mejores resultados

**Figura 2:** Aprendizaje organizacional y rendimiento percibido superior

## Aprendizaje organizacional y rendimiento percibido superior



Fuente: Autores

### Conclusiones

Como primera conclusión se puede afirmar que los objetivos planteados para esta investigación fueron alcanzados plenamente. En primer lugar, se logró establecer un modelo teórico que describe la relación entre el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones. De esta manera, al configurarse como una capacidad dinámica en una relación iterativa con el conocimiento, permite generar, renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas, respaldando la búsqueda constante en la mejora de resultados empresariales.

En segundo lugar, se precisaron las características del aprendizaje organizacional, que lo relacionan con los resultados superiores empresariales. Como ya se

mencionó, los principales aspectos que permiten establecer un vínculo entre el aprendizaje y el rendimiento, son su configuración como capacidad dinámica y su relación iterativa con el conocimiento; sin embargo, estos elementos no aseguran que lo aprendido sea lo que realmente necesita la organización, para ello debe existir una intención de aprendizaje, en la cual se definan qué conocimientos y cómo se necesitan adquirir, compartir y almacenar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente, algo muy relevante es el hecho de encontrar, empíricamente, una relación altamente significativa entre el aprendizaje organizacional, específicamente entre sus dimensiones, y el rendimiento superior percibido en las empresas estudiadas.

**Cuadro 3:** Items de medición del aprendizaje organizacional

**Ítems de medición del aprendizaje organizacional**

Dimensión del AO	Indicadores		Ítems
Orientación al aprendizaje (OA)	OAC	Compromiso de directivos y demás empleados	1 Los empleados en esta empresa frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo
			2 Los directivos de esta organización exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas
			3 El equipo directivo de nuestra organización, fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos
			4 La dirección impulsa acuerdos de colaboración con universidades y/u otras empresas para intercambiar conocimientos y experiencias
	OAA	Apertura y experimentación	5 En nuestra organización las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas
			6 Las fallas son discutidas constructivamente en nuestra organización
			7 Las personas en esta organización son animadas a que cuestionen la forma de hacer las cosas
	OAD	Desaprendizaje	8 Los administradores de nuestra empresa son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas
			9 Los empleados de nuestra organización resisten el cambio y tienen miedo de nuevas ideas (I)

Conocimiento compartido (CC)	CCC	Comunicación interna	10	En nuestra organización los problemas son compartidos y no escondidos
			11	La comunicación en nuestra empresa es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa
			12	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son compartidos con todos los empleados
			13	Los empleados de nuestra organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, internet, entre otras)
	CCT	Trabajo en equipo	14	Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo
			15	En los equipos de trabajo, de nuestra empresa, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo
			16	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización
	CCV	Visión compartida	17	Las metas de la compañía son comunicadas a todos los miembros
			18	Los empleados de esta empresa tenemos una visión común acerca del aporte de nuestro trabajo al logro de los objetivos organizacionales
19			Los empleados tenemos una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la empresa y la deseada	
Retención y recuperación del conocimiento (RR)	RRE	Estructura organizacional	20	Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, normas de calidad, etc.
			21	Nuestras políticas y procedimientos organizacionales soportan el trabajo individual
			22	En la empresa existen los procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y distribuirlas internamente
	RRT	Tecnologías de la información	23	Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo
			24	Los sistemas de información de la organización soportan el proceso de toma de decisiones

**Fuente:** Autores

**Cuadro 4:** Ítems de medición del aprendizaje organizacional

### Ítems para medir el desempeño organizacional

- Nuestra organización es exitosa.
- Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.
- Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.
- La organización es respetada.
- Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.
- El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.
- Nuestra organización es capaz de reiventarse a sí misma.
- Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.
- Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.
- Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas.
- Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.
- Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente.

**Fuente:** Autores

### **3.1.5 Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business.**

Análisis empírico de los determinantes de la flexibilidad organizacional en el negocio de la construcción

Benson T.H; Florence Y.Y. Ling ; C. William Ibbs, M.ASCE; Benny Raphael; and George Ofori

Para hacer el análisis empírico de los determinantes de la flexibilidad organizacional en los negocios de construcción se definió un modelo que permitiera a los contratistas entender los factores que contribuyen en esta flexibilidad. Entonces se investigó el caso de las firmas constructoras de Singapur para las cuales no se habían hecho estudios durante los 8 años que duró la recesión económica, entre 1997-2005, y que estuvo seguido por una condición de volatilidad en los mercados. Figura 1.

A partir de este objetivo se plantearon otros específicos que son: 1) Encontrar si la flexibilidad organizacional para empresas constructoras debería ser tratada como un concepto unidimensional o multidimensional; 2) identificar los determinantes claves de conducción de la flexibilidad organizacional en empresas constructoras; 3) desarrollar y probar un modelo que permita a los contratistas entender los complejos factores que contribuyen en la flexibilidad organizacional. Destacando que el primero objetivo tiene importancia porque la flexibilidad es tradicionalmente tratada como unidimensional en la industria.

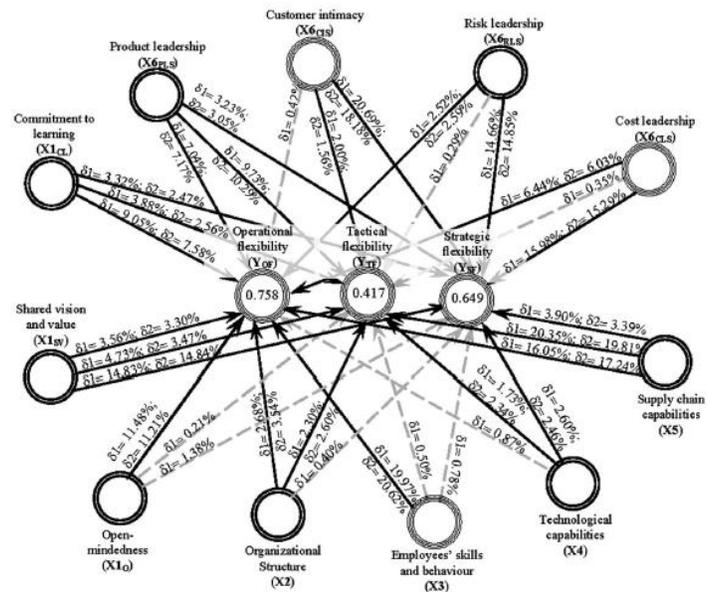
De esta manera, se utilizaron dos métodos de investigación que fueron las entrevistas exploratorias que revelaron 3 dimensiones de flexibilidad: flexibilidad

operacional, táctica y estratégica; así como también se emplearon encuestas en toda la industria. Se encontró que entre los determinantes claves en la flexibilidad organizacional están: las habilidades y comportamientos de los empleados, la capacidad de la cadena de suministros y la estrategia de negocios, donde esta última tiene un alto impacto positivo en las 3 dimensiones mencionada anteriormente.

Todo lo anterior debe ser considerado por las empresas ante la creciente importancia del proceso de respuesta ante los cambios en el ambiente operacional que requiere que las empresas sean flexibles para lograr adaptarse, mejorar y reconfigurar sus sistemas existentes ante la presencia de factores como las fluctuaciones de la demanda de construcción, el incremento de la competencia, las tendencias en la contratación, la mayor exigencia en los criterios de desempeños de los clientes de servicios de construcción y la alta necesidad de tecnología, entre otros.

Finalmente, con el análisis de los factores exploratorios se obtuvieron las 3 dimensiones de flexibilidad y con el PLS- Partial least square- modelado se consiguieron los determinantes claves que afectan la flexibilidad organizacional, permitiendo que este estudio contribuyera al conocimiento mediante el desarrollo de un modelo descriptivo para guiar a los contratistas a entender los determinantes claves que contribuyen en la flexibilidad organizacional

**Figura 3.** Modelo estructural para flexibilidad organizacional.



Legend:  $\Rightarrow$  Redundant path removed;  $\delta 1 = PV_{explained} (\%)$  for original PLS FM;  $\delta 2 = PV_{explained} (\%)$  for trimmed PLS FM

Fuente: Journal of construction engineering and management

### 3.1.6 Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model.

Dinamismo ambiental, flexibilidad de los recursos humanos y los resultados empresariales: análisis de un modelo causal de múltiples niveles.

Sumita Ketkar y P.K. Sett

Mientras investigadores estratégicos han conceptualizado la flexibilidad de recursos humanos como una fuente importante de desempeño para lograr una empresa sostenible en entornos dinámicos, el proceso a través del cual la flexibilidad de recursos humanos crea valor para la empresa no se ha estudiado empíricamente. Basados en un estudio de 98 empresas de fabricación y 103 de

servicios de una amplia gama de industrias en la India, este trabajo intenta iluminar la caja negra de los vínculos causales entre el dinamismo ambiental, flexibilidad del capital humano y los resultados de la firma a nivel de las personas, operativa-, y financieramente mediante el desarrollo y prueba de un modelo causal de múltiples niveles.

La evidencia indica que la flexibilidad de recursos humanos media la influencia de dinamismo ambiental sobre los resultados empresariales y que, independientemente de la naturaleza de la industria y el grado de turbulencia ambiental, el desempeño superior de la empresa se produce cuando la flexibilidad de recursos humanos obtenida por la empresa coincide con las exigencias ambientales según la percepción de los directivos de las empresas.

Los resultados también apoyan la idea de la cadena de valor de recursos humanos, el cual postula que el sistema de recursos humanos tiene un impacto directo sobre los resultados de Recursos Humanos en el nivel de la empresa que son más próximos, y sus efectos sobre los resultados operacionales y financieros que son cada vez más distantes, son mediados por los resultados de Recursos Humanos.

## **Introducción**

La relación contingente entre el entorno de negocios de la empresa y su desempeño es bien reconocida en la gestión estratégica y literaturas organizacionales. En un entorno de incertidumbre, con la flexibilidad o la opción de decidir qué hacer después de alguna incertidumbre, si se resuelve definitivamente tiene valor. Desde el punto de vista basado en los recursos (RBV), una empresa puede mantener su ventaja competitiva en un entorno dinámico si posee flexibilidad estratégica, lo cual requiere que sus recursos sean intrínsecamente flexibles, y tiene capacidad para reconfigurar y redistribuir esos recursos

rápidamente y a un bajo costo para satisfacer las demandas del entorno cambiante. La teoría de opciones reales sugiere que las empresas pueden explotar proactivamente las incertidumbres en su entorno, en lugar de dejarse absorber por ellas, si ellos crean la flexibilidad estratégica invirtiendo en las opciones reales que la empresa puede ejercer cuando algunas de las incertidumbres en el entorno son eliminadas.

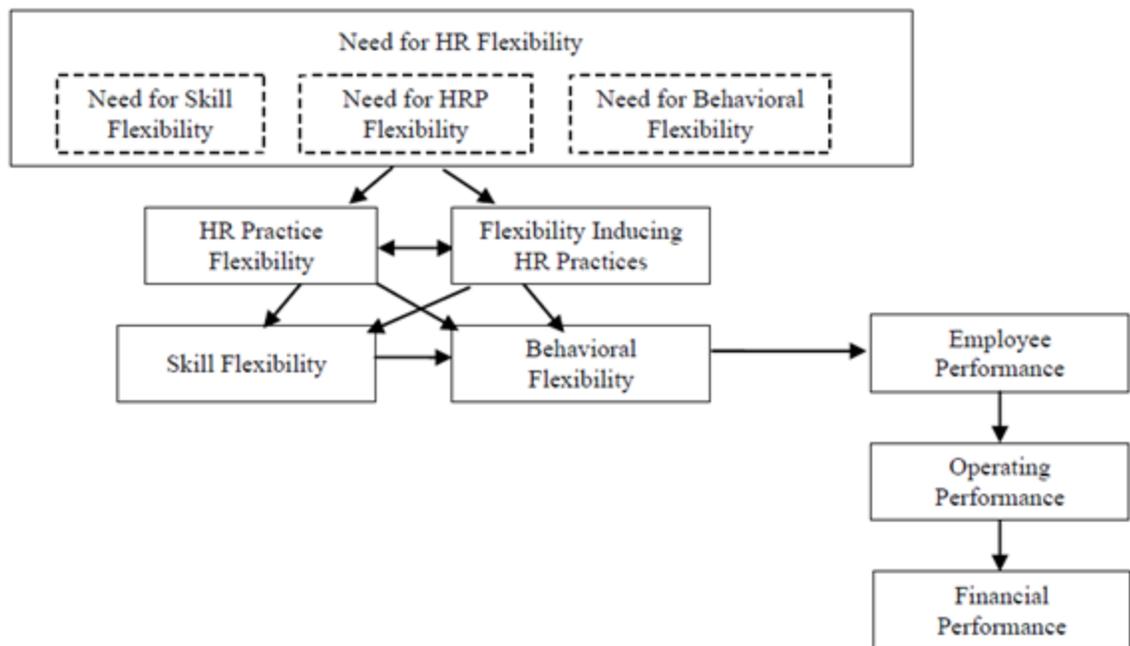
La flexibilidad es un enfoque fundamental para la gestión de la incertidumbre ambiental. Respuestas organizacionales a entornos dinámicos han sido estudiados en la gestión estratégica y en literaturas organizacionales, sobre todo en cuanto a las acciones específicas adoptadas, que van desde grandes cambios en la estrategia, estructuras, tecnologías de proceso, u ofertas de productos / servicios para mejorar la flexibilidad de las operaciones relativas a actividades tales como la producción, el marketing, la gestión financiera y relaciones con los proveedores. La flexibilidad organizacional ha sido concebida como una capacidad dinámica de una empresa para ser proactivos, o para responder a los cambios en el entorno competitivo que pueden crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Con este estudio se espera hacer tres contribuciones importantes a la literatura SHRM. En primer lugar, trata de aclarar cómo las respuestas de las compañías a la dinámica ambiental, varían en las distintas dimensiones de la flexibilidad de recursos humanos. En segundo lugar, se explora cómo los componentes de flexibilidad de recursos humanos atenuar los efectos de las incertidumbres ambientales en los resultados de la empresa a nivel de las personas, operacional y financiera. Por último, se desarrolla y se pone a prueba un modelo causal de varios niveles que vincula las dimensiones de la incertidumbre del entorno, la flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa a través de una red causal hipotética.

## Modelo causal

En base a las discusiones anteriores, se propone un modelo causal mediado (Figura 1), que conecta los componentes de la dinámica del entorno, la flexibilidad de recursos humanos y los resultados de la empresa a nivel de las personas, operacional y financiera.

**Figura 4:** Modelo causal



**Fuente:** Autores

## Conclusiones

Hasta el momento no se ha realizado ningún trabajo que muestre cómo la flexibilidad del sistema de recursos humanos atenúa los efectos de la dinámica del entorno en el desempeño de la empresa. A nivel más amplio, la única contribución empírica más importante de este estudio está en la iluminación de la caja negra, es decir, el proceso mediante el cual la flexibilidad del sistema de los recursos

humanos media los efectos del dinamismo ambiental sobre los resultados empresariales de las empresas que operan en un entorno dinámico.

Esto fue logrado en el primer desarrollo y validación de una escala para medir el dinamismo ambiental como apropiado para el estudio de la flexibilidad HR. A partir de entonces, los roles hipotéticos de las dimensiones constitutivas de la flexibilidad de recursos humanos soportan la mediación de los efectos de la dinámica ambiental en los resultados de la empresa a nivel de las personas, operativo y financiero.

### Cuadro 5: Perceived environmental dynamism-measurement scale items

#### Appendix 2

#### *Perceived environmental dynamism – measurement scale items*

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

<b>1. Need for Skill Flexibility</b>		
1	In our firm, the skills required by the employees undergo rapid change	5 Our firm often faces shortages or surpluses of manpower due to fluctuations in demand of our products/services
2	Our employees need to continuously upgrade their skills in order to meet changing job requirements	6 We often require different combinations of skills to execute our customer orders
3	Our firm frequently needs new types of skills	7 We often feel the need to redeploy people across different jobs and/or units
4	Our employees often need to learn new skills to match job requirements	
<b>2. Need for Behavioral Flexibility</b>		
8	Our competitive environment requires our people to change their old work habits	10 Diverse nature of our customer needs requires our employees also to show flexible work behavior
9	Dynamic nature of our customer needs require our employees to readjust their work routines quite often	11 We make changes in our company policy and/or work processes that often require changes in work habits of our employees
<b>3. Need for Flexibility of HR Practices</b>		
12	We often feel that different units/divisions of our firm should follow different HRM policies that better suit their particular needs	14 Most of our HRM practices have remained unchanged for a long time even though they needed some change to be more relevant to our market conditions
13	We often feel that our firm should follow different HRM policies for different groups of employees, as their needs are different	15 Our HRM practices remained unchanged because of resistance within the organization

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

**Fuente: Autores**

### Cuadro 6: Flexibility scale items

**HR flexibility scale items**

Likert-type 7-point scale used (7 = strongly agree, 6 = agree, 5 = somewhat agree, 4 = undecided, 3 = somewhat disagree, 2 = disagree, 1 = strongly disagree) with the following items (Ketkar and Sett 2009).

<b>1. Skill Flexibility</b>			
1	Our employees are capable of performing a broad range of jobs available in our firm	6	We can meet varying demands of skills by retraining our existing employees
2	Our firm can shift employees to different jobs when needed	7	Our employees pick up new skills quickly
3	Team based working help us to manage fluctuations in demand, or varying demands for different skills	8	Our employees can put new skills to use quickly
4	Our employees can become productive in their new jobs quickly	9	Most of our employees have enough learning abilities to be able to upgrade their skills or learn new skills
5	We have enough diversity of skills among our employees to meet changing market demands		
<b>2. Behavioral Flexibility</b>			
10	The flexibility of our employees' work habits helps us to change according to market demands	18	Our firm allows employees to use their discretion to handle an unforeseen situation effectively
11	People in our firm change their work habits in response to changes in the competitive environment	19	In our firm, bona fide mistakes are tolerated and treated as learning opportunities
12	Our employees respond to changing situations fast	20	Our firm encourages diversity in viewpoints while dealing with challenging issues
13	People in my firm readily change their work habits as demanded by changes in the working environment	21	Our firm allows considerable latitude to the employees in deciding how to accomplish their tasks
14	Most of our employees are flexible enough to adjust to dynamic work requirements	22	Our company culture encourage employees to experiment and do things differently in order to produce better results
15	Our employees adjust to changing work requirements within a short period.	23	Our employees are not overly constrained by the Standard Operating Procedures or Job Descriptions
16	Our employees' response to changing nature of their jobs help us remain competitive in the market	24	In our firm, style of working may vary across different groups, but our shared vision and company culture help us to meet our common goals
17	People in our firm show flexibility in their behavior in order to meet customer requirements	25	Our employees do not resent even if they are required to meet divergent goals set by the company
<b>3. Flexibility of HR system</b>			
26	Flexibility of our HR practices helps us to adjust to changing demands of the environment	30	Changes in our HR practices enable us to remain competitive in the market
27	Our firm modifies its HR system to keep pace with the changing competitive environment	31	Our HR practices adjust meaningfully to changed business scenarios
28	Our HR practice parameters are designed so that they quickly adjust to changes in business conditions	32	Our HR practices, as a whole, are flexible
29	We make frequently changes in our HR practices to align the HR system, with changing work requirements		
<b>4. Flexibility inducing HR system</b>			
33	We recruit people based on their learning abilities rather than pure technical skills	44	We regularly involve our employees in decision making on job related matters
34	We use selection methods that help us to detect employee flexibility and adaptability	45	We have a vibrant employee suggestion scheme and we get a significant number of useful suggestions
35	We provide adequate facilities to our employees for skill upgrading and learning new skills	46	Our company policy requires managers/team leaders to hold regular meetings with our employees to discuss the problems faced or consider suggestions for improvement
36	Our training modules give adequate emphasis on improving learning skills of our employees	47	We use multiple channels of communication with our employees to make them aware of our company performance, future directions, and how they could contribute
37	Our performance appraisal system closely tracks employee skill development keeping in view our future needs	48	We set clear performance goals and our Performance Appraisal system gives timely feedback to our employees
38	We use multiple channels of communication to create employee awareness about the importance of continuous skill development	49	Our firm has a good performance linked reward scheme
39	We train people in multiple skills keeping in view our possible future needs	50	Good performance is always recognized and rewarded in our firm
40	Our firm offers monetary incentives for skill upgrading or acquiring new skills	51	Our Performance Appraisal system is flexible enough to accommodate adjustments to performance parameters as may be required due to changing business priorities
41	Our salary structure has a skill based pay component	52	We have a formal employee counselling system that helps employees to continuously improve their performance
42	Our promotion policy gives preference to employees with a superior skill set	53	Extent of job rotation in our firm.
43	Team based working helps our employees to pick up a wider range of skills		

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

Source: Ketkar and Sett (2009).

**Fuente: autores**

## Cuadro 7: Firm performance scale items

### *Firm performance scale items*

#### *A. Financial performance (compared with industry average over the last 3 years)*

Likert-type 5-point scale used (5 = excellent, 4 = above industry average, 3 = industry average, 2 = below industry average, 1 = poor) with the following items (Ketkar and Sett 2009).

---

- 1 Growth of Sales Revenue
  - 2 Profitability (Profit/Sales)
  - 3 Operating Cost Efficiency (Total Cost/Sales)
  - 4 Growth of Market Share
  - 5 Overall Firm Performance
- 

#### *B. Operational performance (compared with the situation 5 years previously)*

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

---

- 1 Customer Satisfaction Level
  - 2 Product/Service Quality
  - 3 Efficiency of Operations
  - 4 Employee Productivity
  - 5 Ability to meet customer needs in terms of quality, cost and delivery schedule
  - 6 Rate of New Product/Service Development
  - 7 Successful Launch of New Product/Service
  - 8 Time to develop a new product/service
  - 9 Ability to retain existing customers
  - 10 Ability to attract new customers
- 

#### *C. Firm-level employee performance (compared with the situation 5 years previously)*

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

---

- 1 Customer Orientation
  - 2 Quality Consciousness
  - 3 Cost/Efficiency Consciousness
  - 4 Team Orientation
  - 5 Organizational Commitment
  - 6 Willingness to change
  - 7 Willingness to learn
  - 8 Problem-solving Skill
  - 9 Ability to handle multiple types of tasks
  - 10 Output per employee
- 

Source: Ketkar and Sett (2009).

**Fuente:** autores

### **3.1.7 How does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort.**

¿Cómo afecta la confianza al rendimiento de los equipos continuos? el papel mediador de la reflexividad, supervisión y esfuerzo colectivo.

Bart A. De Jong y Tom Elfring

En este estudio, se investiga cómo la confianza afecta al rendimiento de los equipos continuos. Se propone un modelo de mediación múltiple en el que los diferentes procesos del equipo actúan como mecanismos de mediación que transmiten los efectos positivos de la confianza en el desempeño del equipo. Sobre la base de un conjunto de datos de los equipos de asesoramiento fiscal en curso, encontramos soporte para los efectos mediados de confianza a través de monitoreo de equipo y trabajo en equipo.

Estos resultados contribuyen a la comprensión de cómo funciona la confianza en los equipos continuos, a diferencia de lo que se conoce acerca del estudio de los equipos de corto plazo.

#### **Introducción**

Examinar los procesos que transmiten los efectos de la confianza ha sido reconocido como crucial para avanzar en la comprensión de este asunto, sin embargo, los exámenes empíricos de tales procesos siguen siendo escasos. Además, la investigación que se ha hecho tiende a centrarse en los procesos que operan en equipos de corto plazo, por lo tanto, con el presente estudio se pretende investigar del papel de los diferentes procesos “team-level” en la transmisión de los efectos de la confianza, y examinar esta cuestión en el contexto de equipos continuos.

Los equipos continuos son uno de los tipos más predominantes de equipos utilizados en las organizaciones contemporáneas. Estos son distintos de los

equipos a corto plazo en términos de su permanencia y de la duración de su tarea. Mientras se espera que los equipos de corto plazo se disuelvan después de haber trabajado juntos durante un breve período, los equipos continuos son equipos cuyas tareas implican ciclos de trabajo más largos y cuyos miembros esperan poder trabajar juntos en tareas futuras. Por lo tanto, este estudio se centra en los equipos continuos debido a su prevalencia e importancia en las organizaciones.

### **Marco teórico**

- *La confianza interpersonal* puede ser definida como un estado psicológico de los individuos que implica seguridad, las expectativas positivas sobre las acciones de otro. Aunque no existe una definición universalmente aceptada de la confianza, los investigadores están de acuerdo en que las expectativas positivas y la suspensión de la incertidumbre son elementos centrales del concepto. Las expectativas positivas se refieren a la creencia de que las acciones de otro serán beneficiosas o al menos no serán perjudiciales, a pesar de la posibilidad de ser decepcionados por estas acciones.
- *El rendimiento del equipo* se define como "el grado en que el rendimiento productivo de un equipo cumple o supera las normas de funcionamiento de aquellos que revisen y / o reciban los rendimientos. En general, se espera que el rendimiento del equipo se vea afectado positivamente por la confianza dentro del equipo (intrateam trust). Esta línea general del argumento, que se basa en el concepto de trabajo en equipo, sirve como punto de partida para la suposición más específica acerca de los procesos de los equipos que median la relación entre la confianza dentro del equipo y el rendimiento del equipo.
- *Los procesos del equipo* pueden ser definidos como actos de los miembros que convierten insumos a resultados a través de actividades cognitivas,

verbales y de comportamiento dirigidos hacia el logro de los objetivos colectivos. En este estudio, nos centramos en tres procesos específicos del equipo: reflexividad del equipo, supervisión del equipo y trabajo colectivo.

*La Reflexividad del equipo* se define como "el grado en que los miembros del equipo reflexionan abiertamente sobre los objetivos, las estrategias y los procesos del equipo, y su adaptación a las circunstancias actuales o previstas".

*La supervisión del equipo* se define como el proceso de observar las acciones de sus compañeros de equipo y ver si hay errores o discrepancias en su rendimiento, por lo que las sugerencias o comentarios correctivos se pueden proporcionar para ayudar a los miembros del equipo.

*El trabajo colectivo* se define como el grado en que los miembros del equipo dedican sus recursos a la ejecución de las tareas del equipo. Nuestro enfoque en estos procesos particulares se basa en la evidencia de su importancia como mediadores entre la confianza y el rendimiento.

## **Hipótesis**

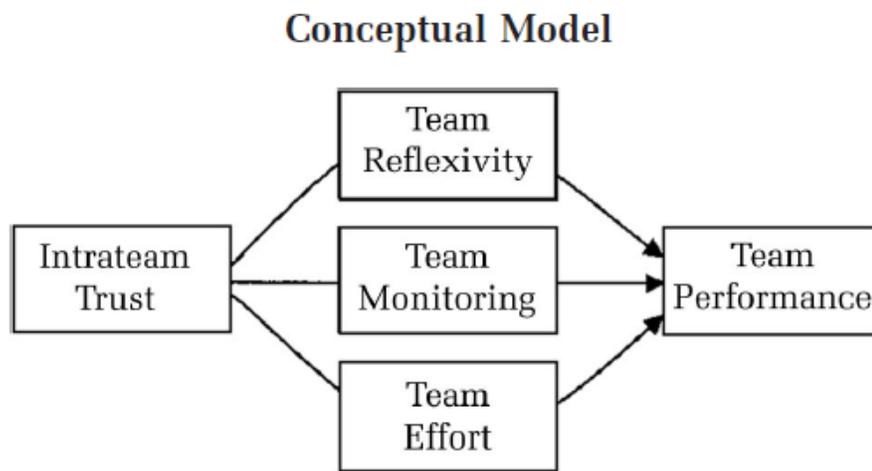
Hipótesis 1. La reflexividad del equipo media parcialmente la relación positiva entre la confianza dentro del equipo y el desempeño del equipo.

Hipótesis 2. La supervisión del equipo media parcialmente la relación positiva entre la confianza dentro del equipo y el desempeño del equipo.

Hipótesis 3. El trabajo colectivo media parcialmente la relación positiva entre la confianza dentro del equipo y el desempeño del equipo.

Estas hipótesis planteadas se muestran en el siguiente modelo:

**Figura 5:** Modelo conceptual



**Fuente:** Autores

## Resultados

**Cuadro 8:** Results of the standardized regression analysis for the mediated effects of trust

Results of the Standardized Regression Analysis for the Mediated Effects of Trust<sup>a</sup>

Independent Variables	Team Processes			Team Performance			
	Reflexivity	Monitoring	Effort	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Industry dummy 1	-0.22*	-0.18	-0.30***	-0.28**	-0.28**	-0.22*	-0.19 <sup>†</sup>
Industry dummy 2	0.05	-0.10	-0.03	-0.18	-0.16	-0.13	-0.07
Industry dummy 3	0.00	0.00	0.06	0.05	0.01	0.00	0.01
Intrateam trust	0.54***	0.52***	0.58***		0.27**		0.12
Team reflexivity						0.11	0.07
Team monitoring						0.36**	0.29**
Team effort						0.25*	0.21*
Adjusted R <sup>2</sup>	0.42	0.29	0.56	0.06	0.13	0.18	0.18
ΔR <sup>2</sup>				0.06**	0.06**	0.06*	0.00
F	14.12***	8.22***	23.81***	2.67 <sup>†</sup>	3.61**	9.15***	8.58***
df	68	68	68	69	68	67	66

<sup>a</sup>  $n = 73$ .

<sup>†</sup>  $p < .10$

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

\*\*\*  $p < .001$

One-tailed tests.

**Fuente:** Autores

*Modelo 2:* Los resultados presentados en el modelo muestran que la confianza es significativa y esta positivamente relacionada con el desempeño del equipo ( $\beta = .27, p < .01$ ), lo cual apoya el efecto directo en el rendimiento.

*Modelo 3:* Los resultados reportados en el modelo 3, confirman dos de las tres relaciones presuntas. Los resultados indican que la supervisión del equipo tiene una relación significativa y positiva con el rendimiento del equipo. Los resultados también muestran que el trabajo colectivo se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo.

Hay una relación positiva entre la reflexividad y el desempeño del equipo, sin embargo, esta no es soportada.

*Modelo 4:* Los resultados en el modelo 4 indican que la relación significativa que se encontró entre la confianza y el rendimiento del equipo se convierte no significativa cuando los procesos de equipo se introducen en la ecuación. Al mismo tiempo, el efecto de la supervisión del equipo y del trabajo colectivo en el rendimiento del equipo se mantuvo significativo.

*Sobel test:* Los resultados confirman los efectos mediadores de supervisión y de trabajo colectivo, pero no el efecto de la reflexividad.

En conclusión, estos resultados sugieren que la supervisión del equipo y el trabajo colectivo median la relación entre la confianza y el rendimiento del equipo, lo que soporta las hipótesis 2 y 3. El efecto mediador propuesto de la reflexividad (Hipótesis 1) es, sin embargo, no soportada.

**Cuadro 9:** Measurement scales

## **APPENDIX**

### **Measurement Scales**

#### **Intrateam Trust**

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

#### **Team Reflexivity**

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

#### **Team Monitoring**

1. In this team we check whether everyone meets their obligations to the team.
2. In this team we watch whether everyone completes their work on time.

3. In this team we keep close track of whether everyone performs as expected.
4. In this team we check whether everyone is doing what is expected of him/her.
5. In this team we carefully monitor each other's progress on his/her work.

#### **Team Effort**

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

#### **Team Performance**

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

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

**Fuente:** Autores

### **3.1.8 How information management capability influences firm performance**

Cómo la capacidad de manejo de la información influye en el desempeño de la empresa.

Sunil Mithas, Narayan Ramasubbu y V. Sambamurthy

Este estudio desarrolla un modelo conceptual que une la capacidad de manejo de la tecnología de la información (TI) con tres capacidades organizacionales importantes (la capacidad de gestión de clientes, la capacidad de gestión de

procesos, y la capacidad de gestión de desempeño). Se sostiene que estas tres capacidades median la relación entre la capacidad de manejo de la información y resultados de la empresa.

En este sentido, si se quiere averiguar acerca de cómo la tecnología de la información contribuye al desempeño de la empresa, por lo menos se deben tener en cuenta tres aspectos. En primer lugar, el valor de negocio reciente de la literatura TI ha destacado la importancia de la capacidad TI en manejo de la información. Sin embargo, pocos estudios han examinado empíricamente la relación entre la capacidad de manejo de la información y el desempeño de la empresa. En segundo lugar, el papel y la articulación de "los mecanismos subyacentes" a través del cual las capacidades TI mejoran el desempeño de la empresa siguen sin estar claros. Por último, desde una perspectiva empírica, muchos de los estudios previos que vinculan TI y las capacidades relacionadas con el rendimiento de la empresa, no abordan plenamente las cuestiones relacionadas con las medidas reactivas y la heterogeneidad no observada.

Este documento se basa en el valor de negocio de las TI y la literatura de gestión de calidad (QM) para enlazar la capacidad de manejo de la información y el desempeño de la empresa y hacer tres contribuciones. En primer lugar, hay un nos centramos en el manejo de la información, la cual se refiere a la capacidad de proporcionar datos e información a los usuarios con los niveles adecuados de precisión, puntualidad, fiabilidad, seguridad, confidencialidad, conectividad, y el acceso y la capacidad de adaptar éstas en respuesta a las cambiantes necesidades de los negocios.

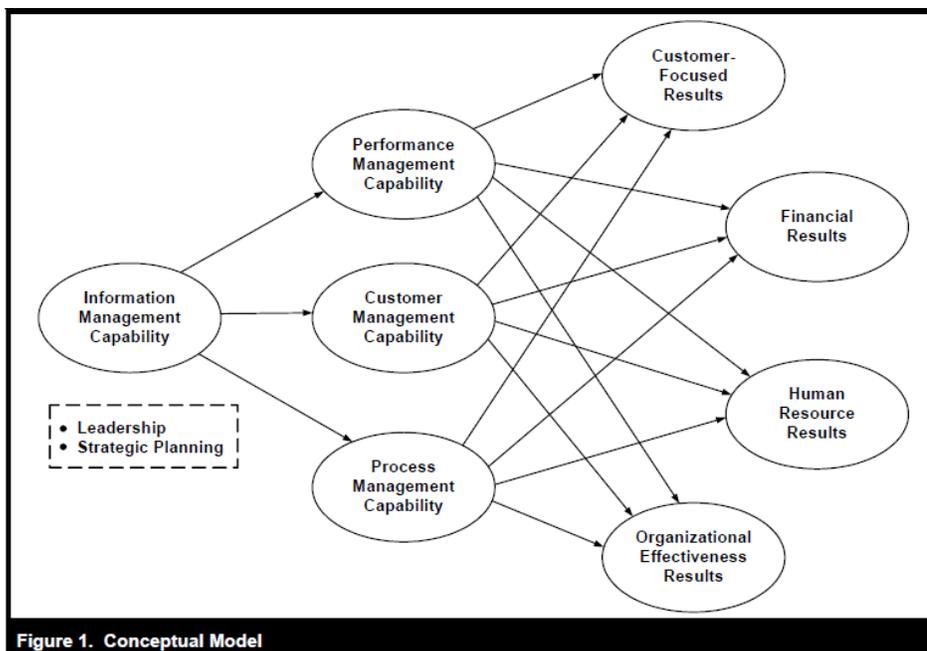
En segundo lugar, se identifican tres capacidades organizacionales que median la relación entre la capacidad de manejo de la información y el desempeño de la empresa: (1) la capacidad de gestión del rendimiento, o la capacidad para desarrollar un adecuado seguimiento, evaluación y sistemas de control 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 con los clientes y apoyar a los clientes (3) la capacidad de gestión de procesos, o la capacidad para desarrollar procesos con el alcance y la intensidad apropiada para asesorar procesos de fabricación, cadena de suministro, desarrollo de software, financiero, y otras actividades importantes.

En tercer lugar, se utiliza un conjunto de datos longitudinales con medidas relativamente discretas basadas en criterios de Baldrige para el desarrollo por excelencia. Este conjunto de datos proporciona medidas continuas y discretas de las capacidades organizacionales para obviar algunas de las limitaciones inherentes de los enfoques surveybased.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla un modelo conceptual para esta investigación, el cual se deriva de una integración de las dos corrientes de la literatura que hemos revisado.

**Figura 6:** Modelo conceptual



**Fuente:** Autores

Finalmente, según el modelo, se concluye que la capacidad de manejo de la información tiene relación positiva con la capacidad de gestión de clientes, la capacidad de gestión de procesos, y la capacidad de gestión del rendimiento. En conjunto, estos hallazgos resaltan el papel y la importancia de la capacidad de manejo de la información IT para lograr la excelencia empresarial y para crear y mantener una ventaja competitiva.

Además, se encuentra que la capacidad de manejo 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 gestión del desempeño. A su vez, estas capacidades influyen favorablemente en el cliente, en los recursos financieros, en los recursos humanos, y en medidas de efectividad organizativas del rendimiento de la empresa. Entre las implicaciones gerenciales claves, los principales líderes deben centrarse en crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura y la capacidad de manejo de la información, ya que juegan un papel fundamental en la construcción de otras capacidades que mejoran el desempeño de la empresa.

### **3.1.9 Interpersonal trust and its role in organizations**

Confianza interpersonal y su rol en las organizaciones.

Masoodul Hassan, Nilufer Vatansever Toyman, Fatih Semercioz y Ibrahim Aksel

En este documento se quiere hacer una revisión de la actual literatura sobre confianza interpersonal, sus antecedentes y sus consecuencias, para poder observar la naturaleza e importancia del establecimiento y mantenimiento de la confianza en la construcción de negocios y relaciones interpersonales.

Siendo esta confianza objeto de estudios en diferentes ciencias sociales que han generado, especialmente, la preocupación por los problemas de confianza dentro de las organizaciones. Además, se encontró en la literatura revisada diferentes interpretaciones de la confianza, por ejemplo, para los economistas es entendida como una elección calculada o racional entre el riesgo y beneficio de confiar y por su parte, los psicólogos la contextualizan en términos de los rasgos.

Entonces, para los propósitos de este estudio, se ha considerado el modelo de Nyhan que fue inicialmente desarrollado para empresas públicas, sin embargo se cree que es aplicable para todas las organizaciones, sean públicas o privadas. Este modelo propone que la participación en la toma de decisiones, retroalimentación de y para los empleados, y empoderamiento conducen a incrementar la confianza interpersonal entre el supervisor y el empleado en las organizaciones públicas. (Figura 7)

Debido a esto, aparecen en la discusión tres componentes, el primero es la confianza jerárquica que se enfoca en la relación supervisor-subordinado, el segundo son los participantes y por último, el empoderamiento que se relaciona con las oportunidades de autonomía, responsabilidad y participación en la toma de decisiones en las organizaciones.

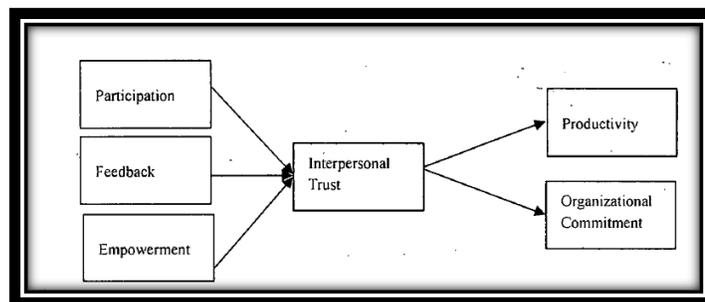
Adicionalmente, se encontró que la confianza tiene unas consecuencias en donde la participación de los empleados en la toma de decisiones incrementa la autonomía, la satisfacción y el compromiso efectivo. Ladd et al (2006). Destacando la productividad y el compromiso organizacional como las principales consecuencias de confianza.

Finalmente, se concluye con la ayuda de la literatura existente y revisada para este documento, que la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación de y a los empleados, así como el empoderamiento conduce a altos niveles de confianza, además, que la construcción de confianza en la práctica entre administradores y trabajadores puede conducir a una alta

productividad y compromiso organizacional. En este estudio, se encuentra que el modelo de Nyhan (200 ) es un modelo practico para empresas privadas y publicas.

Asimismo, se obtiene con la literatura revisada que alentar la participación de empleados, provee una retroalimentación positiva y un verdadero empoderamiento, con el que es posible mejorar la productividad y el compromiso en todas las organizaciones. Por lo tanto, consistente con el modelo considerado, la distinción entre los factores que contribuyen a la confianza y los resultados, se destaca que este estudio conceptual da luz sobre los factores que son cruciales para crear una atmosfera de confianza.

**Figura 7:** Modelo Conceptual de confianza- Nyhan (2000)



**Fuente:** International Business Research

### **3.1.10 Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange**

Vinculación de la identificación organizacional y el desempeño del empleado en equipos: el papel moderador del miembro del equipo de intercambio.

Yan Liu, Raymond Loi y Long W. Lam.

Este estudio examinó la influencia de la identificación organizacional sobre el rendimiento de los empleados en equipo. Basándose en la teoría de la identidad social y teoría de la auto-comprobación (self-verification), se predijo que la identificación organizacional tendría efectos positivos en el rol de los empleados y en el desarrollo del comportamiento organizacional de los ciudadanos (COC).

Sobre la base de la teoría del intercambio social, el estudio supone que la calidad del intercambio del miembro del equipo (TMX) amplifica los efectos de la identificación organizacional en ambos tipos de rendimiento. Utilizando datos de empleados de los concesionarios de automóviles en China, se encontró una relación positiva entre la identificación organizacional y los dos tipos de rendimiento. Además, el TMX altera el impacto de la identificación organizacional en el OCB.

Con el fin de aclarar conceptos, *la identificación organizacional* se define como una 'percepción individual de estar unido con o pertenecer a una organización. Esta identificación ha despertado un interés creciente en el campo de la gestión de recursos humanos (HR) en la última década. Un empleado identificado con su organización de trabajo incluirá membresía organizativa como parte de su concepto de sí mismo. Tal inclusión produce un sentimiento natural de "we-ness" en lugar de una fuerza externa obligando a los empleados y a la organización. La evidencia empírica ha demostrado que la identificación organizacional tiene influencias significativas en las actitudes de trabajo (por ejemplo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional) y en los resultados conductuales (Riketta 2005). Debido a que estos resultados son lo que "cualquier función de recursos humanos moderna esperaría fomentar entre sus trabajadores", la investigación continua sobre la identificación organizacional es fundamental para la aplicación de una gestión eficaz de recursos humanos.

A pesar de la diversa literatura en esta corriente de investigación, no se le ha dado la atención merecida a los efectos de la identificación organizacional integrada en la configuración de equipo de trabajo, en particular, cómo las relaciones entre los miembros del equipo pueden cambiar la magnitud de la influencia de la identificación organizativa. Dicha omisión es sorprendente, ya que cada vez más organizaciones han utilizado equipos de trabajo como unidades de trabajo primarias, y los investigadores han puesto mucho valor para estudiar la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo. Por lo tanto, ampliar la investigación de la identificación organizacional en el contexto de un equipo, parece ser una dirección de investigación natural y fundamental.

Otro concepto importante es el *intercambio del miembro del equipo* (Team-Member Exchange, TMX), la cual consiste en una relación central que mantiene a un empleado con su equipo de trabajo, y se conceptualiza como "la reciprocidad entre un miembro y su equipo con respecto a la contribución de ideas de los miembros, comentarios y asistencia a otros miembros. Esto aborda el rol de los empleados en la ejecución de los procesos, a través del intercambio de refuerzos recíprocos con sus miembros del equipo. Al participar en TMX de alta calidad, los miembros del equipo reciben importantes recursos psicológicos y socio-emocionales que pueden influir en la fuerza de la relación entre la identificación organizacional y los resultados del trabajo. Curiosamente, pocas investigaciones han tratado de conectar la identificación organizacional con el desempeño del empleado al tomar TMX en cuenta, y sólo pocos estudios se han llevado a cabo para examinar el efecto moderador del TMX.

El objetivo del presente estudio es llenar el vacío en la investigación anterior mediante el examen de cómo la relación entre la identificación organizacional y el desempeño del empleado puede estar sujeta a la calidad de TMX. Informados por la teoría de la identidad social, se propone la identificación organizacional como

antecedente crucial de la función del empleado y el desarrollo del comportamiento organizacional de los ciudadanos (OCB).

Investigar la identificación organizacional y el TMX en un contexto chino organizativo merece especial atención. Por un lado, una investigación previa sobre la identificación organizativa se ha desarrollado principalmente en el oeste. A diferencia de los países occidentales, China se caracteriza por ser una sociedad colectivista, de modo que la cuestión de la identidad organizacional es tal vez más importante para los empleados chinos. Por otra parte, la reciprocidad, la premisa central de TMX, de hecho ha sido ampliamente practicada por los chinos como una especie de norma social.

La relevancia de la reciprocidad en China convierte la investigación del TMX como moderador particularmente relevante para las organizaciones chinas. En este estudio se enriquece nuestro conocimiento existente en esta corriente de investigación que se acumula sobre todo en los estudios en Occidente.

### **Marco teórico**

- **Identificación organizacional:** Una identificación organizacional es una forma de identificación social (Ashforth y Mael 1989). Según la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979), el autoconcepto de un individuo consiste en una identidad personal y una identidad social. A pesar de que una identidad personal distingue al individuo de otras personas con características peculiares, una identidad social hace que el individuo como miembro de un grupo social se destaque entre personas de otros grupos a través de las características más destacadas del grupo social (Ashforth y Mael 1989). La teoría de la identidad social asume que un individuo tiene un deseo de una identidad personal positiva y este deseo lo obliga a esforzarse para lograr una identidad social positiva.

Los empleados que mantienen un alto nivel de identificación con la organización, dan mucha importancia a su pertenencia organizacional. Al ser miembros de la organización, ellos se inclinan a obedecer los requisitos organizativos y actúan en interés de la organización.

## **Conclusión**

Los resultados mostraron que un empleado que tiene un alto grado de identificación organizacional exhibe alto nivel de su rol y de desempeño OCB. Además, se ha encontrado evidencia de que la relación entre la identificación organizacional y el funcionamiento OCB se amplifica bajo la condición de un TMX de alta calidad. Curiosamente, tal efecto moderador no existe en la relación entre la identificación organizacional y el rendimiento del rol.

Los resultados también proporcionan varias implicaciones importantes para la literatura existente. En primer lugar, de acuerdo con investigaciones previas, encontramos que la identificación organizacional es un antecedente crucial del desempeño de los empleados. Los resultados de este estudio proporcionan evidencia para el uso de la teoría de la identidad social y la teoría de la auto-comprobación para entender la motivación de los empleados tras el desarrollo del comportamiento in-rol y la OCB.

En segundo lugar, los resultados de este estudio sugieren que el TMX de alta calidad es beneficioso para aumentar el impacto positivo de la identificación organizacional en el desempeño

En conclusión, este estudio es un intento de examinar cómo las relaciones entre los miembros del equipo, cambia la magnitud del impacto de la identificación organizacional en el desempeño del empleado. Estos resultados sugieren que el

TMX puede amplificar la influencia de la identificación organizacional en OCB, pero no en el rendimiento de su rol. Ampliando la teoría y los resultados de este estudio a otros contextos culturales parece ser justificada.

Además, los resultados también muestran que los gerentes que desean motivar a sus empleados OCB mediante la identificación organizacional como herramienta, deberían darle valor al TMX. Para lograr el máximo efecto de la identificación organizacional en el OCB, los gerentes deben ayudar a sus empleados a establecer buenas relaciones de intercambio con otros miembros del equipo.

### **3.1.11 Administración de las relaciones de confianza: calculador, afectivo, creíble y Desempeño**

Este trabajo tiene como objetivo revisar la perspectiva emergente de la confianza y proponer mecanismos para generar confianza en las relaciones de canal. En la literatura, se identifican seis mecanismos: calculador, afectivo, creencia, arraigo, continuidad y capacidad. Una hipótesis central se enfoca en el impacto directo de estos mecanismos sobre el desempeño empresarial. Se realizó una encuesta (n = 132) en el mercado brasileño de distribución de los productos agroquímicos.

#### **Introducción**

La confianza en la relación entre fabricantes y empresas proveedoras parece esencial para el éxito empresarial. Rápidamente entornos cambiantes competitivos obligan a los administradores a buscar formas más creativas y flexibles para enfrentar la competencia. En la literatura, vemos los informes que afirman que muchas empresas han respondido a estos desafíos mediante el desarrollo de confianza en las relaciones de colaboración con sus canales de distribución.

La cuestión que puede abordarse en este contexto es: ¿cómo pueden las empresas desarrollar la confianza y lograr un alto rendimiento? En este orden de ideas, este trabajo tiene como objetivo revisar la literatura para identificar los

mecanismos para generar confianza. Este se basa en la comercialización emergente y en la literatura sobre la gestión de la confianza. Siguiendo este objetivo, este trabajo se propone elaborar una hipótesis central de la confianza y el rendimiento.

Una encuesta realizada en la industria agroquímica se ha llevado a cabo con el fin de recoger y poner a prueba un modelo para desarrollar la confianza. En este aspecto, la relación entre fabricantes y distribuidores parece ser una relación interesante a la hora de estudiar la confianza.

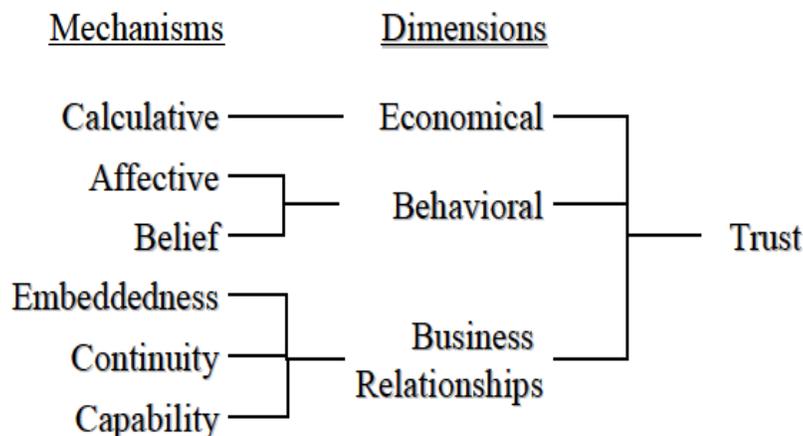
### **Mecanismos para construir la confianza**

Como muestra el cuadro 1, existen diferencias significativas en los supuestos y métodos entre los investigadores orientados conductualmente y los orientados económicamente. Por un lado, los investigadores orientados conductualmente argumentan que la mayoría de compañeros de intercambio son dignos de confianza, que se comportan como administradores de los recursos bajo su control, y por lo tanto, confían en una relación de intercambio - incluso sin las garantías legales y contractuales – que llegará a ser común.

Por otra parte, los investigadores orientados económicamente responden que es difícil distinguir al principio entre los socios de intercambio que son realmente dignos de confianza y los que sólo pretenden ser digno de confianza. Esto limita el alcance de confianza dentro de la predicción racional o de cálculo, en el que los socios se centran en la recopilación y procesamiento de información para pronosticar posibles resultados de ciertos eventos futuros. Además, algunos economistas reconocen que el grado de confianza debe ser asumido para operar, ya que los mecanismos de control formales solos no pueden detener por completo la fuerza o el fraude. Tras el debate teórico actual, seis mecanismos para generar

confianza pueden ser considerados en un modelo para estudiar la confianza. Los seis mecanismos propuestos se muestran en la Figura 8.

**Figura 8:** Seis mecanismos de confianza



**Fuente:** Autores

En primer lugar, la literatura económica sugiere que la confianza implica sobre todo un proceso *calculador*. En la medida en que los beneficios de hacer trampa no superen los costos de ser atrapado, el comprador infiere que sería contrario a los mejores intereses del proveedor de hacer trampa, por lo que el proveedor se puede confiar. Por lo tanto, los gerentes tienen que ser capaces de calcular los costos y beneficios de la otra parte haciendo trampa o cooperando en una relación.

Siguiendo a Wicks, Berman y Jones, se identifican dos características de comportamiento que complementan el mecanismo calculador, es decir *el afecto* y *la convicción*. El afecto es una emoción sentida por la gente en una relación. La confianza se debe a que se crea un vínculo emocional entre los individuos, lo que les permite ir más allá de la predicción racional

El cuarto mecanismo del modelo de confianza es *el arraigo*. La confianza es influenciada directamente por el sistema porque la confianza está integrada socialmente. Esta existe dentro de un contexto y está conformado por la dinámica específica de un contexto social particular.

En quinto lugar, la confianza es *continua*, en lugar de ser un concepto estático y discreto, la confianza sugiere un mecanismo de continuidad. Un socio puede confiar y desconfiar de las personas al mismo tiempo. El desarrollo de la confianza depende de la formación de las expectativas del socio sobre las motivaciones y comportamientos de otros.

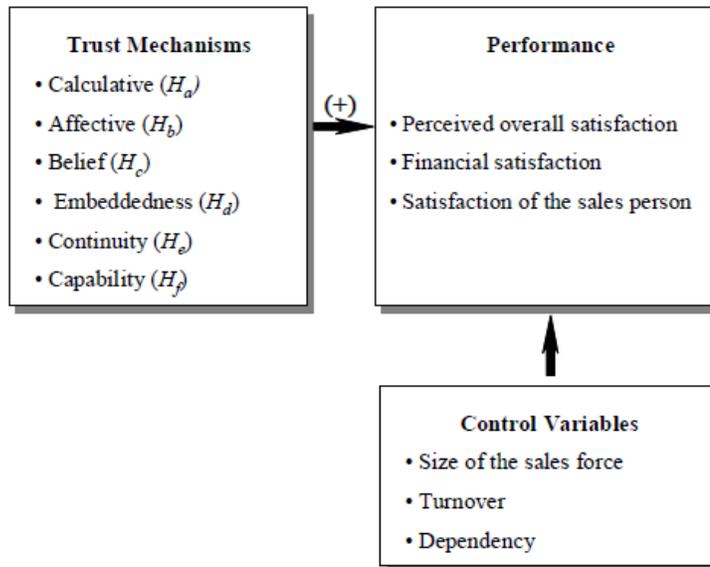
El sexto mecanismo del modelo de confianza son las *capacidades*. Por último, la confianza se puede construir sobre la base de las capacidades de los socios. Un gerente puede evaluar la capacidad de cumplir con sus obligaciones, así como las expectativas de los socios. La confianza como un derivado del desempeño técnico competente se asegura de que los socios puedan obtener los resultados deseados.

### **Hipótesis central**

Cuanto mayor es el nivel de los mecanismos de confianza de la empresa: ( $H_a$ : calculador,  $H_b$ : afectivo,  $H_c$ : convicción,  $H_d$ : arraigo,  $H_e$ : continuidad and  $H_f$ : capacidad), mayor es el desempeño.

En este estudio se incluyen tres variables de control. Investigaciones anteriores sugieren que la relación comprador-proveedor puede verse afectada por el tamaño y la dependencia de la empresa. No se especifica hipótesis para cada una de las variables de control, aunque sí se espera una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el rendimiento. Además, se espera una relación negativa entre la dependencia y el rendimiento. El modelo se muestra en la Figura 9.

**Figura 9:** The model of trust and performance



**Fuente:** Autores

## Resultados

La hipótesis fue probada basada en Ordinary Least Square Regression, y la función se especifica de la siguiente manera:

*Desempeño = f (Calculador, afectivo, creencia, capacidad, solvencia, continuidad, tamaño de la fuerza de ventas, Dependencia, Rotación)*

Según los resultados del modelo, se puede determinar lo siguiente:

- El mecanismo calculador influye positivamente en el rendimiento ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,001$ ), lo cual se ajusta con nuestra hipótesis ( $H_a$ ).
- El mecanismo afectivo para construir confianza también influye positivamente en el rendimiento ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,001$ ), según la hipótesis ( $H_b$ ).

- El mecanismo de convicción tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,001$ ), como se indica en nuestra hipótesis ( $H_c$ )
- No hay impacto significativo de los otros mecanismos para construir confianza en la medida de desempeño. Los mecanismos de la capacidad ( $H_d$ ), solvencia ( $H_e$ ) y continuidad ( $H_f$ ) mostraron un coeficiente no significativo, por lo que no tienen algún impacto en el rendimiento.
- Las variables de control de la dependencia y la facturación anual no tienen un efecto significativo en el rendimiento. El tamaño de la fuerza de ventas presenta un coeficiente negativo significativo ( $\beta = - 0,21$ ,  $p < 0,001$ ), opuesto a la investigación anterior sobre el tamaño de la empresa y el rendimiento.

Por lo tanto, se puede concluir que las pruebas empíricas solo apoyaron tres de los seis mecanismos: la hipótesis  $H_a$  (el mecanismo calculador),  $H_a$  (el mecanismo afectivo) y  $H_c$  (el mecanismo de creencia).

Los resultados de nuestro modelo estimado muestran que, a pesar de que el entorno lleva a la sospecha y a la duda, los gerentes de las empresas distribuidoras buscan relaciones de confianza y tratan de desarrollarla mediante una combinación de mecanismos para debilitar los problemas potenciales en las relaciones comerciales. La discusión teórica y los resultados sugieren que los mecanismos por los que la confianza se construye no sólo están basados en la dimensión calculador. Los mecanismos afectivos y de creencias también parecen jugar un papel importante en la creación de confianza.

**Cuadro 10:** Items of Likert-scale constructs

---

**Calculative** (5-point Likert scale, not at all–very much)  $\alpha = 0.73$

- . The investments made to sell the (name of the manufacturer) products increase consumer traffic in our stores.
- . The sales of the (name of the manufacturer) products compensates the store space dedicated to this manufacturer.

---

**Affective** (5-point Likert scale, not at all–very much)  $\alpha = 0.76$

- . My contact person with the manufacturer perfectly understands my needs.
- . We have established a mutual understanding in our relationship.

---

**Belief** (5-point Likert scale, not at all–very much)  $\alpha = 0.68$

- . The environment to work with this manufacturer is pretty good.
- . We get timely and accurate information from this manufacturer.

---

**Capability** (5-point Likert scale, not at all–very much)  $\alpha = 0.60$

- . The commercial, technical and marketing personnel of my manufacturer focus on the products that I sell for them.
- . This manufacturer offers an important after sales support to my clients (producers of agriculture products).
- . This manufacturer sales approach helps me in selling products.
- . The number of salespeople and technical personnel of the manufacturer assisting us in our business is good.
- . The sales representative of the manufacturer is knowledgeable about the products and is trained to assist us.

---

**Embeddedness** (10-point Likert scale, not at all–very much)  $\alpha = 0.58$

I exchange valuable information with my network of business contacts about:

- . Competition with distributors that sell products of the manufacturer.
  - . Competition with distributors that sell products of other manufacturers.
  - . Conflicts with the direct sales channels of the manufacturer.
  - . Price differences of the same product.
- 

**Fuente:** Autores

### **3.1.12 Outside directors ` social capital and firm performance: a complex network approach**

Capital social de los directores externos y desempeños de las firmas: una compleja red de enfoque

Ji-Hwan Lee, Chul Choi y Jae Min Kim

Esta investigación buscó encontrar una respuesta a si hay o no un impacto del capital social de los directores externos en el desempeño financiero y valor de las firmas, para lo que se empleo una muestra 480 directores externos de 125 grandes compañías coreanas de comercio público (public trading). Se usó una medida del capital social en donde se consideró la red social de estas personas

con base en sus afiliaciones personales en términos de educación y su experiencia, así como también se emplearon 2 medidas de análisis de red complejas comúnmente usadas, centralidad de intermediación y cercanía. Freedman`s (1978)

En la literatura se encontró que hay una clasificación de los roles de los directores en las grandes firmas que son: La función de control, que hace referencia a su rol de monitoreo para asegurar que se actué según los intereses de los accionistas; segundo, está la función de servicio que hace referencia al rol de la junta para proveer valiosos consejos a los administradores sobre la gestión de problemas y el proceso de toma de decisiones; y por último, la función de la dependencia de recursos que se refiere al rol de la junta de adquirir valiosos recursos, como información, a los que normalmente no se puede acceder desde dentro de la compañía.

En la investigación, se propuso que las habilidades de los directores para desempeñar sus roles esperados depende de la cantidad de capital social que ellos poseen, encontrando de este diferentes definiciones pero la evidencia para afirmar que es una fuente valiosa de ventaja competitiva y además, se precisó la red social como un conjunto de individuos o grupos, que están conectados unos con otros a través de significativas relaciones. Respecto a las relaciones, se incluyeron los lazos familiares, amistades o relaciones basadas en confianza, intercambio de asesoramiento o información compartida.

Lo anterior, condujo el estudio a plantear dos hipótesis: la primera, que debería haber una relación positiva entre capital social de los directores externos en junta y el desempeño de las firmas y segundo, que esa relación debería existir en dirección negativa. Sin embargo, los resultados de este análisis empírico dejaron ver un impacto negativo del capital social de los directores en el desempeño y valor de las firmas.

Esta relación negativa está relacionada con firmas de bajo desempeño y valor, lo que sugiere, que las juntas están confiadas de los directores con alto renombre. Otra explicación puede estar en la perspectiva institucional pues organizaciones que interactúan con otras y su ambiente tienden a ajustar sus comportamientos para adaptarse con su ambiente institucional, así como eventualmente, reglas formales e informales que emergen desde el entorno y ejerce presiones.

Además, aparece la intermediación y cercanía como indicadores de alto capital social que deberían ser considerados en el nombramiento de los directores, adicional a la consideración del renombre, como preferencia en el momento de escoger y esto, debido a que permite mantener una buena imagen de la compañía al público. Del mismo modo, se encontró que los directores con extensas afiliaciones en la sociedad, son beneficioso para las empresas porque provee conocimientos e información obtenida a través de su acceso a personas que trabajan en puestos claves.

Por otro lado, se establecieron algunas limitaciones, como que los resultados deben ser interpretados con cuidados porque la muestra solo es de 125 compañías coreanas y las redes de centralidad son sensibles al tamaño de la muestra. De igual forma, se encontró una limitación en la manipulación de variables de afiliación social para trazar la red social de los directores porque solo se empleo su educación, calificación en pruebas nacionales y asociación de información actual de las empresas para formar lazos entre ella.

En conclusión, dado el entorno corporativo coreano, en donde, por ley, los directores externos deben ser nombrados, este sistema parece estar dirigido más por la necesidad de conformidad que por la preocupación del desempeño de las firmas. Así como la falta de independencia entre los miembros externos de la junta y la alta dirección puede conducir a baja eficacia de la junta, la cual afecta negativamente el desempeño y valor de las empresas.

### **3.1.13 Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment**

Relaciones de intercambio entre líder-miembro y comportamiento organizacional de los ciudadanos: Examinando el rol moderador del empoderamiento.

Jian An Zhong, Wing Lam y Ziguang Chen

En este estudio se consideró el caso de dos empresas chinas y una muestra conformada por 238 supervisores y subordinados con el objetivo de abordar el rol moderador del empoderamiento en las relaciones en la calidad del intercambio entre líder- miembro (LMX) y el comportamiento organizacional ciudadano de los subordinados (OCB). En esta investigación se configuraron 2 cuestionarios diferentes para subordinados y supervisores de las empresas de la industria de fabricación de motores que buscaron medir el intercambio entre líder-miembro, el clima de empoderamiento, los sentimientos de empoderamiento, OCB, y un conjunto de variables de control. En la figura 10 se resume el marco de trabajo y las hipótesis consideradas.

El funcionamiento efectivo en las organizaciones depende del comportamiento discrecional de sus empleados hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización según algunos autores y el rol de los líderes es facilitar el OCB que es el comportamiento individual discrecional, no directo o explícitamente conocido por un sistema de reconocimiento formal que en el agregado promueve el efectivo funcionamiento de las organizaciones, convirtiendo crucial esta variable. En pasados estudios se encontró que los supervisores generan OCB en diferentes caminos, especialmente a través de la construcción de empleados con sentido sobre la confianza interpersonal en los supervisores, transformando el comportamiento de liderazgo y desarrollando una relación cercana con sus subordinados.

Entonces, el hecho de que una alta calidad de LMX debería ser entendida en relación con la discrecionalidad, voluntariado y comportamiento extra en su rol, también hace poner atención a las condiciones del contexto, como el clima de empoderamiento, que parecen ser interesantes, debido a que el trabajar en equipos que permiten a los subordinados experimentar grandes sentimientos de empoderamiento implican un gran autocontrol, efecto a través de los cual el subordinado puede auto-administrar sus esfuerzos en el trabajo y comportamiento.

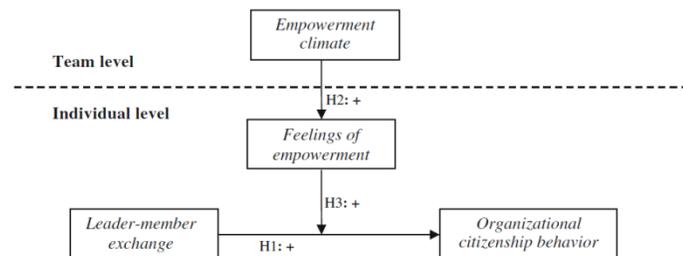
Finalmente, hay que mencionar los diferentes resultados encontrados con el estudio, el primero hace referencia a que la calidad de LMX esta relacionada positivamente con OCB, lo que sugiere que LMX fomenta a los subordinados para desempeñar OCB más frecuentemente que abarcan el voluntariado, acciones extra-rol en donde los empleados se comprometen para beneficiar a otros individuos o grupos. Segundo, en lugar de probar solo el efecto del nivel individual de factores como la calidad de las relaciones, se encontró que un clima de empoderamiento de los equipos afecta positivamente los sentimientos de los subordinados y por lo tanto modera positivamente los efectos de LMX y OCB.

Con este documento se buscó contribuir a la literatura existente de OCB al investigar no solo que factores motivan, -Calidad LMX- sino también los elementos que permiten -Empoderamiento- a los subordinados desempeñar comportamientos discrecionales. Sin embargo, algunos individuos pueden intencionalmente evitar la realización de OCB con el fin de prevenir que otras personas vean estos comportamientos discrecionales como tácticas para incrementar sus buenas impresiones ante los ojos de los supervisores.

Entonces, lo que se encontró servirá para futuras investigaciones, pero se debe tener en cuenta algunas limitaciones como que este es un estudio transversal que puede representar un problema, por lo que se sugiere diseñar un estudio longitudinal. Segundo, que los datos que se recogieron son de china por lo que los resultados no pueden ser generalizados fácilmente en otros contexto aunque se

considero que con Estados Unidos y otras culturas occidentales puede hacerse esta aplicación pero teniendo presente diversidad en cada país.

**Figura 10:** Marco de trabajo e hipótesis



**Fuente:** Asia Pacific Journal Management

### 3.1.14 Team conflict management and team effectiveness: the effect of task interdependence and team identification

Gestión del conflicto y efectividad en el equipo: el efecto de la interdependencia de tareas y la identificación del equipo.

Anit Somech, Helena Syna Desivilya y Helena Lidogoster

En este estudio se examinó la dinámica de la gestión de los conflictos como un fenómeno en los equipos y la forma de las variables de la estructura de tareas, concretamente la interdependencia, está relacionada con el estilo de la gestión del conflicto y con el desempeño del equipo; así mismo, se considera como la identificación de los equipos modera esas relaciones. El modelo de estudio corresponde a la figura 11. Para lo que se emplearon 77 equipos de investigación y desarrollo de compañías de alta tecnología especializadas en telecomunicaciones, software y hardware para computadores y semi-conductores,

a las que se les midió patrones de gestión de conflictos, identificación en los equipos e interdependencia en las tareas.

Esta investigación surge por la necesidad en las modernas organizaciones de conseguir métodos de escogencia para responder rápidamente a los cambios tecnológicos y en el mercado, lo que ha generado diferentes estudios para entender cómo crear y desarrollar equipos eficaces, donde el conflicto en los equipos se ha convertido en enfoque de estudio por sus implicaciones en las dinámicas y resultados de los equipos.

Por lo tanto, se emplearon diferentes medidas como: la interdependencia en las tareas que es definida como el grado en que un individuo miembro del equipo necesita información, materiales y soporte de otros miembros para llevar a cabo su tarea; segundo, la identificación de los equipos que representa el nivel colectivo a través de todos los miembros; tercero, los estilos de la gestión de conflictos, que se establecieron a través de la reformulación del ROCI-II, que había sido diseñado para medir 5 dimensiones ortogonales de patrones de gestión de conflicto, pero que para el propósito del estudio solo se emplearon 2, cooperativo y competitivo. Por último, para medir el desempeño de los equipos se emplearon 18 ítems de la escala desarrollada por Tjosvold, Leung y Johnson (2010).

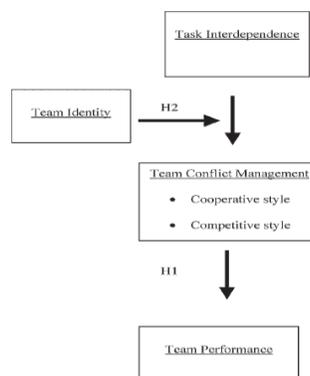
Los resultados argumentan y extienden conocimientos en el dominio de la dinámica de intra-conflictos en diferentes direcciones. Primero, los resultados son consistentes con anteriores estudios y subraya la ventaja de la cooperación en el manejo de los conflictos por encima de la competitividad en promover el desempeño de los equipos, ya que los que tienen un estilo cooperativo tienden a ver los conflictos como un problema mutuo que necesita una consideración y resolución común para permitir a los miembros del equipos lograr sus tareas efectivamente.

Segundo, los resultados también contribuyen a la conclusión de que el desarrollo de un estilo de cooperación no puede limitarse a contener las características de los objetivos, llamada interdependencia en las tareas. El modelo empleado sugiere que la identificación de los equipos representa un constructo de intervención que fomenta un constructivo estilo de cooperación en el manejo del conflicto de equipo, el cual promueve el desempeño del equipo y teniendo en cuenta que cuando los miembros del equipo desarrolla un alto sentido de identificación, ellos experimentan solidaridad, lealtad y confianza aumentando la disposición a cooperar.

Finalmente, el estudio soporta el rol de mediación del estilo de cooperación en el manejo de los conflictos de equipos en la relación entre los efectos interactivos de la interdependencia de las tareas y la identificación de los equipos en el desempeño. Los resultados indican que la interdependencia de la tarea en si misma no conduce a los miembros del equipo para favorecer patrones de cooperación de gestión de conflictos, ni tampoco promociona el desempeño del equipo, sirviendo la identificación como un neutralizador, conduciendo a diferentes resultados, algunos productivos y otras no.

**Figura11:**

Modelo de estudio



**Fuente:** Journal Of Organizational Behavior

### **3.1.15 Team developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness**

Equipo de desarrollo de ideas: Como las características de los miembros y el conflicto afecta la tasa de efectividad de los miembros de los equipos.

Maw-Der Foo.

En este documento se busco entender como las características y conflictos afectan la tasa de eficacia de los miembros de los equipos, por lo que se empleo una muestra que comprende 73 equipos que desarrollan ideas de negocio como parte de un concurso de planes de negocio organizado por una universidad del nordeste de Estados Unidos.

Se plantearon relaciones entre diversidad, conflicto y tasa de eficacia en equipos de investigación organizacionales que puede observarse en la Figura 12 y también, las relaciones entre diversidad, conflicto y tasa de eficacia de equipos para nuevos equipos de trabajo que se especifica en la Figura 13. Teniendo presente que los resultados implican que la diversidad en conflicto y la tasa de efectividad pueden diferir para equipos de desarrollo de ideas al compararse con equipos organizacionales.

Entonces, se empelaron 7 medidas de las características de los equipos: diversidad de edad, diversidad de tareas, diversidad de experiencia, promedio de experiencia, los conflictos de tarea y no tarea y tasa de eficacia de los miembros de los equipos; asimismo, variables de control como el tamaño de los equipos, la industria y la experiencia empresarial.

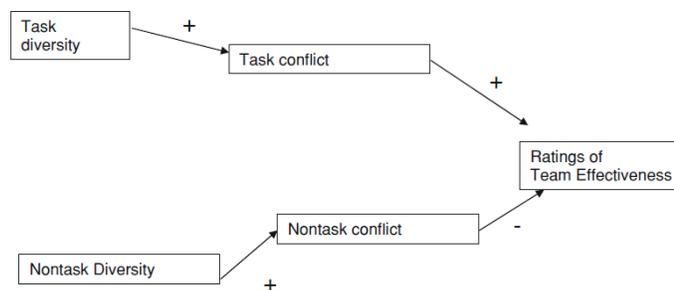
Finalmente, se encontró que la diversidad y los conflictos influyen directamente la tasa de eficacia de los miembros de los equipos y como tal, ellos difieren en diferentes direcciones para estudios de equipos organizacionales. Los conflictos

de tarea están relacionados negativamente con la tasa de efectividad de los miembros de los equipos, contrario a las expectativas de que tales conflictos hacen a los equipos considerar un mayor rango de información para resolver diferencias y posteriormente, que estos equipos van a tener altas tasas de eficacia.

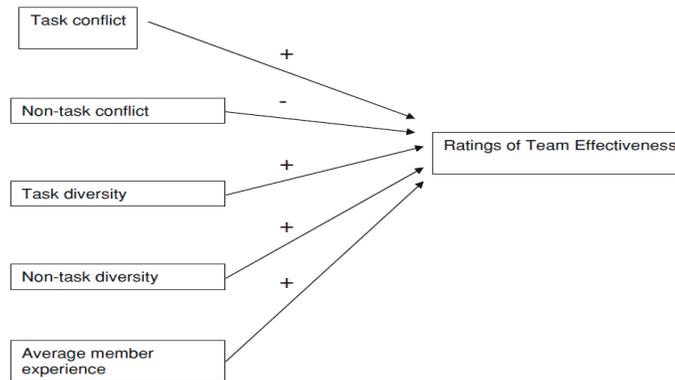
Por otra parte, se encontró que la diversidad de los años esta relacionada positivamente con la tasa de eficacia de los miembros de los equipos, por lo que una alta diversidad representa que los miembros van a traer experiencia, con la cual se conduce a descubrir oportunidades de negocio. Además se reconoció que para equipos de desarrollo de ideas, las habilidades de los miembros para seleccionar potenciales miembros y decidir si se unen o no al grupo, hacen probablemente que los miembros compartan aspiraciones y objetivos.

Para terminar, hay que considerar algunas limitaciones de la investigación como la medida subjetiva de la eficacia de los equipos y el hecho que el estudio se realizo para una sola universidad localizada en la región noreste , que es un semillero de espíritu empresarial, por lo que para futuras investigaciones pueden ampliarse a otras regiones.

**Figura 12.** Relaciones entre diversidad, conflicto y tasa de efectividad de equipos en equipos de investigación organizacionales



**Figura 13.** Relación propuesta entre diversidad, conflicto y tasa de efectividad de equipos en equipos de investigación de la organización para nuevos equipos en las empresas



**Fuente:** Small Business Economics.

### 3.1.16 Team-member exchange and commitment to a matrix team

Intercambio equipo-miembros y compromiso con una matriz de equipo

L.A. WITT, Wayne A. Hochwarter, Thomas F. Hilton y Chan M. Hillman

En este documento se buscó examinar la relación entre la percepción de la calidad de intercambios entre miembros del equipo (TMX) y el compromiso de permanencia en el grupo; y segundo, el efecto moderador de la identificación del equipo en la relación entre la calidad del intercambio entre los miembros y el compromiso.

En la investigación se recogieron datos para miembros de 22 matrices de equipos de una organización del sector público y se revisó la literatura respecto a los conceptos de compromiso, calidad de intercambio entre miembros del equipo e identificación de grupos. Se consideró una matriz de equipos como mecanismo para coordinaciones complejas, grandes presupuestos y proyectos de alto

impacto, donde cada matriz contribuye con un conocimiento único de las habilidades que las redes de las empresas necesitan para coordinar importantes decisiones durante el desarrollo de un proyecto.

Además, se usaron variables dependientes donde se revisó el hrebiniak y alutto (1972), 4-item de medida de compromiso organizacional, asimismo, variables independientes para medir el intercambio entre miembros del equipo con 9 de 10-elementos seers (1989) escala TMX y por último se empleó una variable moderadora para evaluar la identificación de los grupos con un elemento categorial pidiendo a los participantes que indicaran con cual de las posibles 5 respuestas se sentían más identificados.

Los resultados que se encontraron fueron que las calificaciones de los intercambios de los miembros de equipos están relacionados positivamente con las del compromiso de los equipos que confirman una de las hipótesis planteadas en el estudio, también se encontró que los resultados de la identificación de los equipos están relacionados negativamente con los resultados del compromiso de los equipos y del intercambio de los miembros de equipos. Igualmente, para identificar la forma de interacción, se trazó la pendiente para identificación y la no identificación con sus equipos y calificaciones de intercambio entre miembros de equipo lo que permitió encontrar que ese intercambio no está relacionado con el compromiso entre los miembros que son identificados con sus equipos pero está moderadamente relacionado entre miembros identificados con otras circunscripciones.

Lo que se concluye es que estos resultados soportan enfoques de la literatura sobre el estudio del compromiso en el trabajo de las organizaciones al demostrar que los equipos son un enfoque de compromiso. Por otra parte, los resultados extienden el trabajo de la teoría de identificación social en dos sentidos, el primero, porque se encuentra que la matriz de equipos es un componente clave de

identificación social para algunos trabajadores y segundo, los resultados proveen evidencia de un efecto moderado de la identificación de equipos en el TMX-relaciones de compromiso de equipos.

### **3.1.17 The differential effect of team members' trust on team performance: the mediation role of team cohesion**

El efecto diferencial de la confianza de los miembros de equipos en el desempeño de los equipos: El papel de la mediación en la cohesión de los equipos

Marce Mach, Simon Dolan y Shay Tzafrir

En este estudio se consideró la literatura respecto a la confianza y se encontró que ésta tiene altos beneficios en la funcionalidad de las organizaciones y la existencia de un vínculo entre la confianza y una variedad de comportamientos en el trabajo como el desempeño de los empleados y equipos, comunicación abierta, compromiso con los objetivos, aumento de la cooperación y coordinación, entre otros, que permite llegar a un consenso donde la confianza mejora las relaciones organizacionales al incrementar la habilidad de los miembros del grupo para trabajar juntos. Sin embargo, se encontró que a pesar de la relación positiva entre confianza y desempeño, esta no es significativa, y estudios en donde esta relación presento resultados inconsistentes.

Con lo anterior, se planteó en este estudio como objetivo: examinar como la confianza afecta el desempeño de los equipos entre los miembros de un equipo, en la alta dirección y con el entrenador, además, se exploró el papel de la mediación en la cohesión de los equipos frente a la relación entre la confianza de los equipos y su desempeño. Para lo anterior se emplearon 690 jugadores profesionales de 59 equipos que participan en deportes como baloncesto, balonmano, fútbol sala y hockey, debido a que estos deportes ofrecen una

alternativa para considerar las manifestaciones de la dinámica de los grupos y sus desempeños, así como también ayudan a responder preguntas de porque el desempeño de estos equipos en 1 año no se repite en la siguiente temporada, debido a que la literatura no es clara sobre si el desempeño afecta la cohesión o si la cohesión de los equipos y la confianza estimulan un buen desempeño. En la figura 14 se encuentra el marco conceptual del estudio.

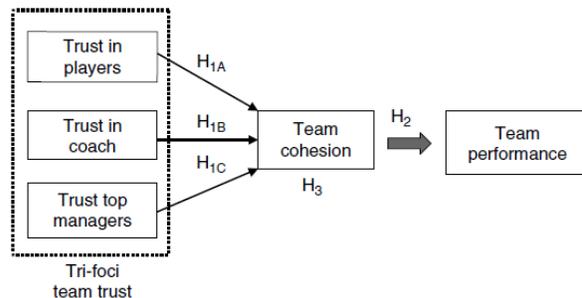
Se ha revisado con este estudio las relaciones directas e indirectas entre 3 focos de confianza y el desempeño de los equipos, encontrando que estas relaciones funcionan de una manera bastante compleja. Las relaciones dinámicas dentro de los equipos, representada como la cohesión del equipo y la confianza en otros jugadores media la relación entre la percepción de confianza en los equipos (en el entrenador y alta gerencia) con el desempeño en general. Estos hallazgos, corrobora los múltiples propósitos de los conceptos de confianza en las organizaciones, de los altos niveles de está que están relacionados con el desempeño y por último, se demostró que la confianza en el líder (alta gerencia) tiene una relación diferente con el desempeño de la hipótesis original, como la no relación directa entre la confianza en el entrenador y el desempeño ni entre la cohesión equipos y la confianza en la alta dirección.

Finalmente, al examinar el impacto en las organización de la confianza en el desempeño con el tiempo, este estudio tiene ciertas implicaciones: primero, por la perceptiva conceptual, al permitir aprender mas sobre la dinámica de los grupos al examinar la influencia de los diferentes niveles de confianza en el tiempo; segundo, por la perspectiva metodológica que es un enfoque cuasi-longitudinal y por último, la perspectiva práctica, es va a ser usado para saber si la confianza tiene efectos en el largo plazo en los equipos.

Sin embargo hay algunas limitaciones como que el estudio no resolvió el problema de la causa de ambigüedad en los términos sobre cual debe ir primero,

desempeño o confianza y por otra parte, el uso de equipos deportivos en el estudio implica algunas limitaciones en términos de validación externa, por eso la generalización de los hallazgos a otros sectores debe hacerse con precaución.

**Figura 14:** Modelo



**Fuente:** Journal of occupational psychology

### **3.1.18 The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on r&d project team performance.**

El impacto del intercambio entre equipo-miembros, diferenciación, compromiso del grupo y conocimientos compartido sobre el rendimiento del equipo en proyectos R&D

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

El propósito de este documento es proporcionar una mejor idea de como la el TMX- team member Exchange- en la unidad de trabajo TMX influencia el compromiso de los equipos, la intención de los empleados de compartir conocimientos, y el desempeño de los equipos en los proyectos de R&D. Debido a esto se busca avanzar en la investigación desde tres direcciones, la primera, contextualizando el TMX y examinando sus efectos en constructos como el compromiso individual en el equipo y la intención de compartir conocimientos;

segundo, se propone que equipos con una alto TMX en la unidad de trabajo se pueden desempeñar mejor que equipos con niveles promedio; y finalmente, se identifica el efecto subyacente del intercambio social de la unidad de trabajo en la actitud de los empleados para difundir sus propios conocimientos con otros miembros del grupo.

Entendiendo por TMX la percepción individual de las relaciones de intercambio con compañeros de trabajo de un grupo y reconociendo en la literatura existente el impacto del manejo de las practicas y cultura organizacional en la información que se comparte, así como el reconociendo en previos estudios de variables psicológicas como autoeficacia, compromiso organizacional que van a influir significativamente en el impulso de los individuos en hacer voluntariamente parte de ese proceso de compartir información.

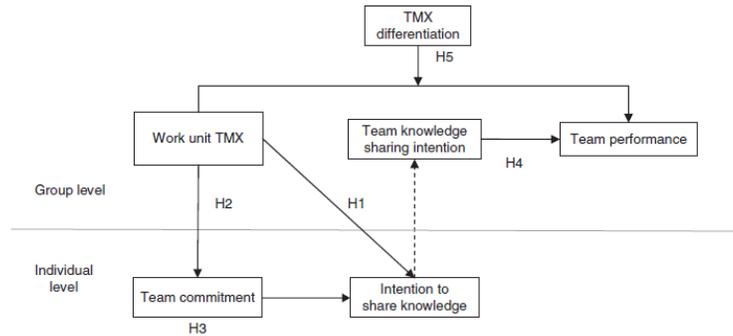
Entonces, se planteo un marco de trabajo especificado en la figura 15, que emplea 301 encuestas para miembros representantes de 52 equipos de proyectos de R&D, de diferentes compañías de la industria de semiconductores, de las tecnologías de la información, de electrónica, de fotónica, de petroquímica, de bioquímica y fabriles. Además, se emplearon ciertas medidas como el intercambio entre equipo-miembros (Seers et al.,1995), TMX en la Unidad de trabajo que es adoptado como indicador del clima de las relaciones TMX , diferenciación de TMX para la cual se empleo el estimador  $r_{WG}$ , Compromiso de equipos( Meyer et al., 1993), Intención para compartir información(Bock et al., 2005), desempeño de equipos (Marrone et al., 2007) y variables de control.

Los resultados que se encontraron soportan la relación entre el TMX en la unidad de trabajo y la intención de los empleados en compartir información, así como con el compromiso de los equipos, siendo esta segunda la forma a través de la cual se incrementa esa disposición a intercambiar conocimientos y si consideramos estas relaciones a nivel de grupo, se encontró soporte entre las variables consideradas

anteriormente. Adicionalmente, se observo la diferenciación de TMX modera las relaciones entre el TMX en unidad de trabajo y el desempeño del equipo.

Por lo que tomando todo los resultados en conjunto, este estudio ofrece una mejora en la comprensión de las relaciones entre los procesos y los resultados de los individuos y equipos en los proyectos de R&D, sugiriendo las acciones que los lideres pueden considerar para mejorar la eficacia de los equipos.

**Figura 15.** Marco teórico de trabajo multinivel para equipos de proyectos de R&D



**Fuente:** Autores

**Cuadro11:** Hipótesis.

<b>Hypothesis 1</b>	Work Unit TMX is positively related to employee`s intention to share knowledge.
<b>Hypothesis 2</b>	Work Unit TMX is positively related to individual-level team commitment
<b>Hypothesis 3</b>	Team commitment mediates the relationship between work unit TMX and employee`s intention to share knowledge.
<b>Hypothesis 4</b>	Team Knowledge-sharing intention is positively related to team performance

<b>Hypothesis</b>  <b>5</b>	TMX differentiation moderates the relationship between work unit TMX and team performance at the team level, such that the relationship between work unit TMX and team performance will be stronger in groups with lower levels of TMX differentiation than in groups with higher levels of TMX differentiation.
-----------------------------------	--

**Fuente:** R&D management

### **3.1.19 The importance of trust in manager-employee relationships.**

La importancia de la confianza en la relación gerente-empleado  
Katarzyna Krot y Dagmara Lewicka.

La confianza es un fenómeno complejo y multidimensional. La confianza en la organización es una parte importante de las relaciones profesionales entre los compañeros de trabajo, entre directivos y empleados, o entre empleados y gerentes. La confianza puede ser interpersonal o de carácter institucional. Para medir, comprender y explicar la confianza en un contexto organizacional, es importante identificar las diferentes dimensiones de la confianza (competencia, la benevolencia y la integridad), los diferentes tipos de confianza (confianza horizontal entre compañeros de trabajo, la confianza vertical entre gerentes y empleados, y la confianza vertical entre empleados y directivos), y el papel que las diferentes dimensiones de confianza tienen en los diferentes tipos de confianza.

El objetivo de este trabajo es determinar el papel que las diferentes dimensiones de la confianza tienen en cada uno de los diferentes tipos de confianza en Gaia, una empresa de ropa interior polaco.

Investigaciones recientes sobre la confianza usan enfoques multidisciplinarios para explorar las múltiples dimensiones de confianza. La confianza puede resolver los problemas de riesgo entre los individuos, porque la confianza es una actitud

que fomenta la toma de riesgos. La confianza es importante en los ambientes de negocios porque refuerza y fortalece las relaciones dentro de la organización (intra-organizational) y entre organizaciones (inter-organizational).

A pesar del gran interés en la confianza, muchas preguntas de investigación aún no se han estudiado. Investigaciones anteriores se han centrado en las causas y consecuencias de la confianza y en la evaluación general de la confianza. Sin embargo, Colquitt et al. [8] mostró que, como las relaciones laborales maduran, la confianza se vuelve diferenciada.

Colquitt et al. [8] mostró que los diferentes tipos de confianza se pueden distinguir unos de otros. Sin embargo, también mostró que es importante entender el papel que las diferentes dimensiones de confianza tienen en los diferentes tipos de confianza. En otras palabras, es importante entender lo que los compañeros de trabajo, directivos o empleados esperan entre sí para hacerlo.

## **Revisión de literatura**

### **Diferentes tipos de confianza**

La confianza es importante en diferentes tipos de relaciones. La confianza puede ser *horizontal* (entre compañeros de trabajo), *vertical* (entre los directivos y empleados o entre empleados y directivos) o institucional (entre los empleados y las organizaciones). La confianza *institucional* es la confianza que los empleados tienen en los procedimientos de la organización, tecnologías, gestión, metas, visiones, competencia y justicia. Confianza horizontal, vertical e institucional son diferentes tipos de confianza.

La confianza *vertical* es generalmente más compleja que la confianza horizontal. Los empleados se sienten vulnerables porque los directivos tienen una influencia

sustancial en la asignación de recursos. Como resultado, los administradores están en condiciones de tomar decisiones que tienen un impacto considerable sobre los empleados. Por ejemplo, los empleados tienen que depender de sus directivos para las asignaciones de trabajo, evaluaciones de desempeño y promociones.

También es importante entender la confianza *horizontal* y los comportamientos que los empleados pueden utilizar para crear confianza horizontal. La confianza horizontal es la disposición del trabajador a ser vulnerable a las acciones de compañeros de trabajo, cuyo comportamiento y las acciones ellos no pueden controlar. Tendencias en el lugar de trabajo moderno, tales como la descentralización y equipos de trabajo, requieren una mayor interacción, la cooperación y la transferencia de información entre compañeros de trabajo. Como resultado, las nuevas condiciones de trabajo requieren más confianza horizontal entre compañeros de trabajo.

### **Diferentes dimensiones de la confianza**

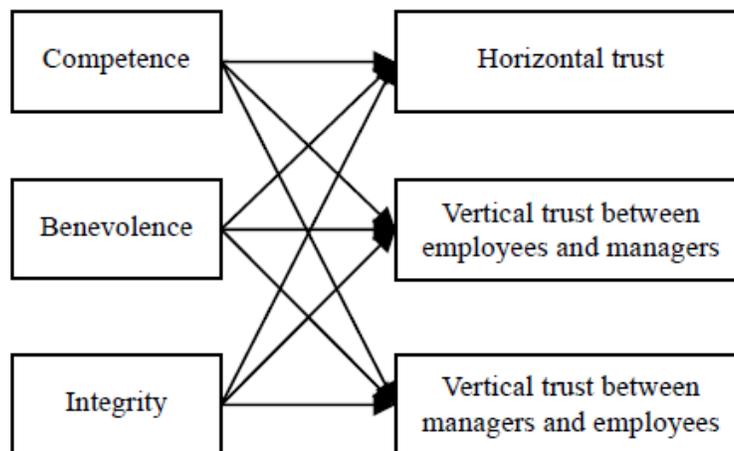
Para medir, comprender y explicar confianza, es importante identificar las dimensiones de confianza. Svensson mostró que la confianza tiene varias dimensiones. Estudios previos mostraron que la confianza tiene tres dimensiones principales: *la integridad, la benevolencia y competencia*. Si quien delega cree que el administrador es honesto, benevolente, y competente (capaz de cumplir sus promesas y obligaciones), es probable que el que delega confíe en el administrador.

En las interacciones entre compañeros de trabajo o entre gerentes y empleados, *la benevolencia* es una ayuda mutua, a veces más allá de lo prescrito por oficial acuerdos. *La benevolencia* es la voluntad de tener en cuenta los intereses de quien delega en un proceso de toma de decisiones.

*La competencia* es una dimensión importante de la confianza en las relaciones organizacionales. Biswas y Varma mostraron que la competencia básica es un nivel de rendimiento que cumple los requisitos formales de trabajo de un empleado, y la competencia de mayor nivel es un nivel de rendimiento, que se lleva a cabo de forma independiente, que va más allá de los requisitos formales de trabajo de un empleado. Estudios recientes mostraron que la competencia es un factor clave en la construcción de confianza.

*La integridad* es la medida en que las acciones del administrador reflejan los valores que son aceptables para quien delega. La integridad se establece siguiendo un conjunto de reglas y normas éticas de conducta. Quien delega debe considerar también las reglas y normas éticas de conducta aceptables.

**Figura 16:** The research Model



**Fuente:** Autores

## Conclusiones

Los resultados del estudio de Gaia, mostraron que la integridad es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones horizontales. Tan y Lim, McAllister Knoll y Gill publicaron resultados similares. Equipos de trabajo modernos y con responsabilidad compartida para la realización de tareas, hacen a la integridad la dimensión más importante de la confianza.

Los resultados del estudio de Gaia para las relaciones verticales (empleado-gerente) fueron que la benevolencia es la dimensión más importante de la confianza en las relaciones verticales (empleado-gerente). Investigaciones anteriores publicaron resultados similares. Los empleados evalúan principalmente a sus directivos en base a sus habilidades interpersonales.

Los resultados del estudio muestran que, en las nuevas organizaciones, la competencia puede desempeñar un papel más importante que la benevolencia o la integridad en el establecimiento de las relaciones intra-organizacionales. Los resultados del estudio muestran que, en las organizaciones maduras, la integridad puede jugar un papel más importante que la competencia y la benevolencia en el mantenimiento de las relaciones intra-organizacionales.

Por lo tanto, se concluye que la confianza es un elemento clave de las relaciones intra-organizacionales. Los resultados del estudio muestran que las dimensiones de confianza pueden cambiar a medida que las relaciones dentro de la organización se establezcan y luego maduren. Por lo tanto, es importante identificar los cambios en la naturaleza de la confianza en las diferentes etapas en las relaciones intra-organizacionales.

### **3.1.20 The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance**

La influencia de las competencias empresariales en el desempeño de las pequeñas firmas

Esta investigación se basa en los datos que se recogieron de emprendedores Españoles, para estudiar la influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la empresa, en el ámbito competitivo y las habilidades organizativas de una manera directa o indirecta, principalmente para el caso de en pequeñas empresas por medio de un modelo causal.

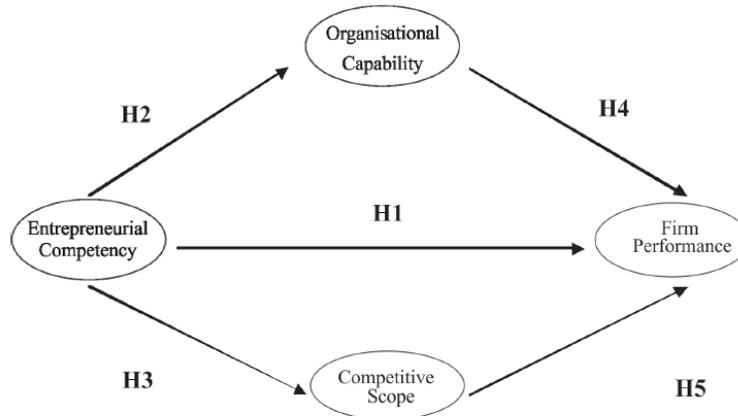
Se reviso la literatura y se encontró en el trabajo realizado por Cooper and Gaston (1992), los diferentes factores que influyen en el desempeño de las empresas, debido a la inconsistencia que encontró en la literatura. Aparece Ma, Lau and Snape (2002) que desarrollaron un marco teórico usando el concepto de competitividad para SME's (Small and médium-sized enterprises) y la competencia enfocada en el estudio de las características de los empresarios.

Entonces, este estudio permitió analizar las relaciones entre las competencias de los empresarios y el desarrollo de SME's, encontrando que las competencias de los empresarios juegan un papel importante en la mejora del desempeño de las firmas teniendo efectos directos e indirectos; Aunque el ámbito competitivo no es significativamente relevante para el crecimiento de los negocios, pero es un fuerte predictor de otras dimensiones de desempeño como eficiencia y desempeño relativo; tercero, que las capacidades organizativas tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa y es un predictor del ámbito competitivo.

Sin embargo, se presentaron ciertas limitaciones a las que se deben prestar atención en el momento de evaluar los hallazgos, debido a que la muestra empleada esta concentrada en el sector de servicios donde un alto porcentaje tenia pocos empleados, lo que explica la no significancia de variables de control en el resultado. Por otra parte, este estudio contribuye a probar empíricamente la evidencia de como las competencias de los empresarios no tienen solo un impacto

directo en el desempeño de las firmas SME a través de la mediación del efecto de las capacidades organizativas y el ámbito competitivo.

**Figura 17: Modelo de competencias y desempeño de las firmas**



**Fuente:** Revista Latinoamericana de Psicología

### 3.1.21 the relationship between behavioral and attitudinal trust: a cross-cultural study

Las relaciones entre la confianza de comportamiento y de actitud: Un estudio transcultural

Ali M. Ahmed y Osvaldo Salas.

Los economistas han puesto más atención en el capital social como un importante determinante del desempeño económico, en donde la confianza es considerada una de las más importantes dimensiones de éste. La creciente importancia de la confianza como objeto de estudio es soportada debido a la existencia de literatura que destaca que la confianza fomenta el comportamiento cooperativo, permite a la

sociedad producir resultados eficientes, contribuye a un mejor desempeño de todas las instituciones sociales al reducir los costos de transacción, promueve formas de organización adaptativas y finalmente es asociada con desarrollo financiero.

Entonces, este estudio plantea la búsqueda de la relación entre la confianza en un experimento y la confianza medida por medio de los populares elementos de encuestas en diferentes países. Esta selección fue basada en Inglehart (2000) que divide 65 países en distintas zonas culturales de acuerdo a dimensiones como el GDP per cápita, religión, historia y medidas de democracia; que categoriza a los países seleccionados para el estudio en diferentes zonas: Suecia en protestante europea; Chile, Colombia y México en Latinoamérica, e India en Asia del sur.

El estudio empezó en el año 2005 en la universidad Nacional autónoma de México, después en Colombia donde los participantes fueron reclutados de la universidad autónoma, y posteriormente en Suecia donde el estudio se dio en “The school of management and economics at Växjö university” Para el 2006, se realizaron los estudios en la universidad católica de Valparaíso en Chile y “Delhi school of economics” en India.

Se destaca que los países de estudio varían cultural y económicamente, por ejemplo, Suecia es un país relativamente rico y estable políticamente mientras que India tiene un ingreso per cápita menor, un alto nivel de corrupción y una alta inequidad en los ingresos. También, se encuentran diferencias en aspectos como la religión, por ejemplo, en Suecia la mayoría son protestantes, pero en Latinoamérica son católicos y en India hindúes.

Finalmente, se encontró que la confianza conductual y la actitudinal difieren significativamente entre países, la primera es más alta en Suecia seguida por Latinoamérica y finalmente por la India; por otra parte, respecto a la confianza actitudinal es más alta en Chile y Suecia, seguida por México e India, y siendo la

más baja en Colombia. Además el poder de los elementos de las encuestas también difieren entre países, las medidas de confianza están significativamente relacionadas con confianza conductual en algunos, pero no en todas las sociedades, siendo este resultado importante porque si el elemento de una encuesta predice diferentes resultados en diferentes países, entonces esas relaciones entre las medidas de confianza por ítem de la encuesta y las diferentes variables económicas no puede ser fiables.

### **3.1.22 The relationship between organisational trust and quality of work life**

La relación entre la confianza organizacional y la calidad de la vida de trabajo

Yolandi van Der Berg y Nico Martins.

Los administradores en las organizaciones deben estar más atentos a considerar sus prácticas de gestión, la calidad de la vida de trabajo (QWL) y las relaciones de confianza según la experiencia de los empleados. Además surge la preocupación por los cambios organizaciones que requieren poner atención en la productividad y el desempeño de representantes de ventas, concretamente para este caso de estudio, lo que lleva a las empresas a evaluarse respecto a lo mencionado inicialmente; contexto del que parte el objetivo de este documento que es determinar la relación entre la confianza organizacional y la QWL.

Esta Confianza organizacional se plantea que consta de cinco grandes dimensiones de la personalidad: meticulosidad, iniciativa, estabilidad emocional, extraversión, agradabilidad y por su parte, en las prácticas de gestión, se considero la información compartida, el soporte de trabajo credibilidad y gestión de equipos. Estas variables se analizaron dentro de la industria de bebidas del sur de áfrica y se emplearon 282 representantes de ventas usando técnicas

cuantitativas y modelos de ecuaciones estructurales para analizar la información obtenida.

Sin embargo, hay un contexto específico para las relaciones de empleo en el sur de África que deben ser tenidas en cuenta debido a que estas han sufrido cambios significativos que han alterado el tipo de trabajos de los empleados, cuando y como lo hacen. El cambio dentro de las organizaciones está creando renovados intereses en la calidad del trabajo de los empleados, especialmente porque las empresas tienen que negociar con diversas culturas, composición étnica del personal, con cambios en los sistemas de valores y creencias; y ante la existencia de insatisfacción en el trabajo que se convierte en un problema que afecta a todos, independientemente de su posición o estatus, creando sentimientos de aburrimiento, frustración, ira experimentada que terminan siendo costosos para los individuos y para las empresas.

Según estudios, la QWL es determinada por la interacción del personal y factores situacionales que involucra aspectos personales (subjetivos) y externos (objetivos) relacionados con el trabajo, esta QWL afecta varios factores organizacionales, el esfuerzo en el trabajo y desempeño, la identificación organizacional y la participación en el trabajo.

Para terminar, hay que mencionar los principales hallazgos del estudio que confirman una relación positiva entre las prácticas de gestión con la confianza organizacional y QWL, así como una baja relación entre las dimensiones de la personalidad, la confianza organizacional y la QWL. Siendo estos resultados importantes porque proporcionan información valiosa sobre una comprensión de las relaciones entre las variables de estudio y tiene implicaciones prácticas que son útiles para las empresas.

Es por eso que se dan unas recomendaciones como que la compañía deben conocer y centrarse en la interacción positiva con sus empleados, deben considerar técnicas de orientación y tutoría, recompensas adecuadas y sistema

de reconocimiento que fomente la escucha a las cuestiones planteadas por los empleados y por último, justicia e imparcialidad en la gestión de las practicas de los equipos hacen parte de las implicaciones de los resultados que pueden fomentar a mejores relaciones.

Pero como toda investigación, este estudio esta sujeto a ciertas imitaciones como que se uso el cuestionario de calidad de trabajo de Leiden, que fue diseñado para un contexto completamente diferente al de este estudio, aunque se hizo revisión y refinamiento para ser aplica al contexto de Sur África. Por otra parte, el hecho de enfocarse en un área funcional, las ventas, y dentro de una organización restringe el estudio a una muestra relativamente pequeña, sin embargo, el beneficio es que cualquier explicación alternativa para cualquier variable observada puede ser descartada, como que las circunstancias de todos los representantes de ventas son en su mayoría las mismas.

### **3.1.23 The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based theory perspective**

El papel de los recursos humanos, tecnología de la información, los conocimientos y las capacidades de marketing en el desempeño: una extensión de la perspectiva de la teoría basada en los recursos.

Yi-Feng Yang.

Desde hace algún tiempo, la teoría basada en los recursos (RBT) se ha utilizado como una perspectiva en la comprensión de la relación entre los recursos (o capacidades) y el rendimiento, sin embargo, hay poca investigación empírica acerca de por qué algunas empresas utilizan con éxito su capacidades, mientras

que otros no lo hacen. Por lo tanto, en este estudio se investigaron los efectos de tres variables de recursos sobre el rendimiento: recursos humanos (HR), la tecnología de la información (TI), y conocimientos de marketing (MK). Los resultados mostraron el rendimiento positivo de las TI, MK, y las capacidades de recursos humanos, y los resultados exploratorios con múltiples regresiones jerárquica / interacción sugieren que dos y tres interacciones mejoran el rendimiento. Estos hallazgos sugieren que estas tres capacidades son importantes recursos, ya que mejoran significativamente el rendimiento.

## **Introducción**

Se ha sugerido en algunos estudios que el rendimiento superior resulta de los siguientes recursos: los recursos humanos (HR), los cuales permiten a las empresas lograr un mejor rendimiento; la tecnología de la información (TI), la cual conduce a la consecución de un rendimiento superior; y los conocimientos de marketing (MK) son una capacidad que establece la motivación del mercado en las organizaciones.

En base a las anteriores capacidades sugeridas, las cuales influyen en el rendimiento, en el presente estudio se utilizó un área importante de la investigación en el campo de la gestión estratégica para examinar las fuentes de ventaja competitiva sostenibles para las empresas. Los vínculos entre estas 3 capacidades y el servicio al cliente no han sido identificados, por lo tanto, este estudio fue diseñado como una investigación para verificar si estas tres funciones y el servicio de atención al cliente están vinculados, y para abordar siguiente cuestión: ¿el desempeño del servicio de atención al cliente está afectado de manera diferente por estas tres capacidades de recursos humanos, de TI, y de MK?

## **Tres recursos claves**

Las capacidades se definen como paquetes complejos de competencias profesionales y conocimiento acumulado, ejercido a través de los procedimientos organizacionales, que permiten a las empresas coordinar actividades. Powell y Dent-Micallef (1997) analizaron las capacidades de recursos humanos como aspectos que afectan al desarrollo de conocimiento de la compañía y explican que los administradores prefieren obtener información de la gente, la cual agrega valor a la información en bruto mediante la interpretación y la adición de contexto. El RBT lógicamente sugiere que la supervivencia y el crecimiento de una empresa dependen en gran medida de la forma en que se crean nuevos recursos, se desarrollan los ya existentes, y se protegen sus competencias básicas.

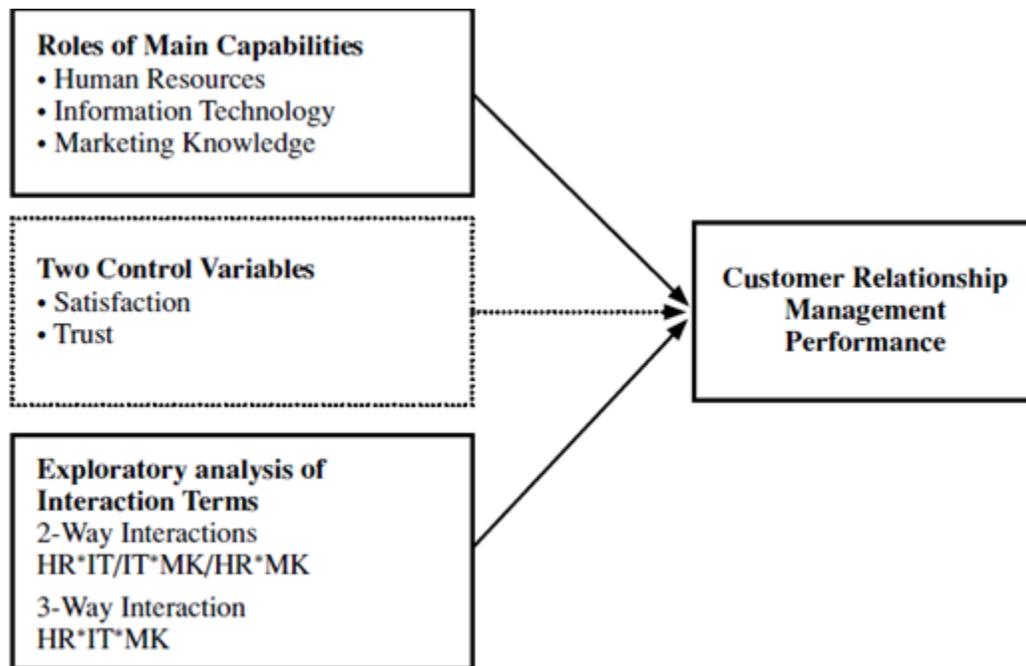
Con base en el razonamiento anterior, para el presente estudio se proponen hipótesis 1, 2 y 3 para construir el vínculo entre estas tres capacidades y el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM). Esto se muestra en la Figura 18.

**Hipótesis 1:** Cuanto mayor sea la capacidad de recursos humanos, mejor será el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM).

**Hipótesis 2:** Cuanto mayor sea la capacidad de TI, mejor será el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM).

**Hipótesis 3:** Cuanto mayor sea la capacidad de MK, mejor será el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM)

**Figura 18:** modelo de investigación



**Fuente:** autores

## Conclusiones

En esta parte se debe recordar que la muestra se obtuvo de cuatro bancos en Taiwán que han aplicado los sistemas de recursos humanos, tecnologías de información, y capacidades de MK a su desempeño CRM, por lo que según los resultados, se sugieren algunas recomendaciones para estos bancos.

Estos resultados, teniendo en cuenta las hipótesis planteadas y en cuanto el vínculo entre las tres capacidades y el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM), fueron los siguientes:

- La evidencia empírica indica que la capacidad de TI se relacionó con el mayor nivel de desempeño de CRM, y por lo tanto, esto sugiere que es vital para los bancos desarrollar la capacidad de TI, tales como servicios de

Internet, integración de información de marketing, la integración de la tecnología y la integración de datos.

- La evidencia empírica también muestra que la capacidad de MK se relacionó con el segundo nivel más alto de desempeño de CRM. Este resultado sugiere que los bancos deben tener en cuenta las relaciones de marketing, compartir conocimiento profesional, y alentar a los empleados a ser colaboradores, ya que cuando los clientes utilizan conocimientos de marketing en su decisión de compra, los bancos pueden evaluar el comportamiento del cliente y responder con nuevas mejoras en su producto o servicio.
- Respecto a la capacidad de HR, los resultados revelan que esta capacidad tuvo un efecto positivo ( $\beta = 0,027$ ,  $p < 0,01$ ) en el desempeño de CRM. Por lo tanto, es necesario que los bancos comprendan la importancia del tiempo de respuesta de los empleados, la respuesta precisa y bien informada para las necesidades del cliente.

Por lo tanto, considerando estos resultados, se puede decir que hay un resultado significativo del efecto positivo de las capacidades TI, MK y HR, en el rendimiento de la empresa. En otras palabras, estos tres importantes resultados ayudan a clarificar y apoyar la hipótesis principal de este estudio: el desempeño en el manejo de las relaciones con los clientes rendimiento (CRM) se ve afectado de manera diferente por cada capacidad individual.

**Cuadro 12:** Factor analysis for all variables

## FACTOR ANALYSIS FOR ALL VARIABLES

### Factor Analysis to HR Capability

<b>Factor 1: Employee Response Time</b>	<b>Loading</b>	<b>Factor 2: Employee Service to Information Support</b>	<b>Loading</b>
Speed of service	.722	Providing accurate information	.597
Efficiency to service	.791	Providing believable information	.772
Waiting time for service	.749	Providing completed information	.780
<b>Factor 3: Personnel Asset</b>	<b>Loading</b>	<b>Factor 4: Employee Capability</b>	<b>Loading</b>
Service tailored to customer need	.700	Employee service training	.788
Efficient management of complaints	.637	Employee service capability trust	.762
Overall service to support internal need	.723		

Overall  $\alpha = .7284$ ; Cumulative explained (%) = 59.027; KMO = .750;  
 Bartlett  $\chi^2 = 504.227^{**}$ ; Overall Eigenvalue > 1; \*\*Sig. = .000, Sample Size  $n = 300$

### Factor Analysis of IT Capability

<b>Factor 1: Internet Service</b>	<b>Loading</b>	<b>Factor 2: Marketing Information Integration</b>	<b>Loading</b>
Website service	.761	Finding potential customers	.624
Online safety service	.757	Assisting decision making	.656
Marketing segment service	.480	Enhancing marketing promotion	.520
		Finding overall service information	.549
<b>Factor 3: Technology Integration</b>	<b>Loading</b>	<b>Factor 4: Data Integration</b>	<b>Loading</b>
Internal and external system integration	.825	Searching for customer information	.548
Access integration	.818	Storing customer information	.798
		Analyzing customer information	.606

Overall  $\alpha = .7019$ ; Cumulative explained (%) = 53.131; KMO = .754;  
 Bartlett  $\chi^2 = 436.275^{**}$ ; Overall Eigenvalue > 1; \*\*Sig. = .000, Sample Size  $n = 300$

### Factor Analysis of MK Capability

<b>Factor 1: Learning and Sensing Marketing Relationships</b>	<b>Loading</b>	<b>Factor 2: Customer Knowledge Management</b>	<b>Loading</b>
Leadership support of learning	.655	Department information flow	.657
Awareness of market changes	.612	Knowledge and experience storage	.732
Understanding of customer needs	.592	Professional knowledge sharing	.599
Collection of marketing information	.589	Institutional knowledge protection	.625
Application of marketing knowledge	.625		
<b>Factor 3: Training</b>	<b>Loading</b>		
Employee training opportunities	.826		
Employee team-player opportunities	.680		

Overall  $\alpha = .7306$ ; Cumulative explained (%) = 49.294; KMO = .754;  
 Bartlett  $\chi^2 = 488.237^{**}$ ; Overall Eigenvalue > 1; \*\*Sig. = .000, Sample Size  $n = 300$

**Fuente:** Autores

### 3.1.24 Toward a trust-based construction management

Hacia una gestión de la construcción basada en la confianza

Annie Guerriero, Sylvain Kubicki y Gilles Halin

En este trabajo de investigación se propone el “dashborad” como soporte de la confianza basada en la administración de la construcción; debido al incremento de los proyectos de AEC (Arquitectura, ingeniería y construcción) que convierte la coordinación de los roles en la construcción como algo importante en medio de un ambiente de incertidumbre y numerosas disfunciones. Entonces el “dashboard” lo que permite es la coordinación para identificar las tareas con bajos niveles de confianza y el entendimiento de la naturaleza de las disfunciones relacionadas con documentos, interacción entre actores, las tareas y su ejecución.

Además se considera que esa confianza es el concepto central de un contexto de cooperación en el sector de AEC, donde la autonomía y la responsabilidad de los accionistas son esenciales para garantizar la calidad de la producción y esa confianza no solo permite alentar la cooperación entre personas, sino que permite superar los riesgos y establecer acciones en un ambiente caracterizado por incertidumbres como se menciona anteriormente. En la figura 19 aparece el concepto de confianza gráficamente.

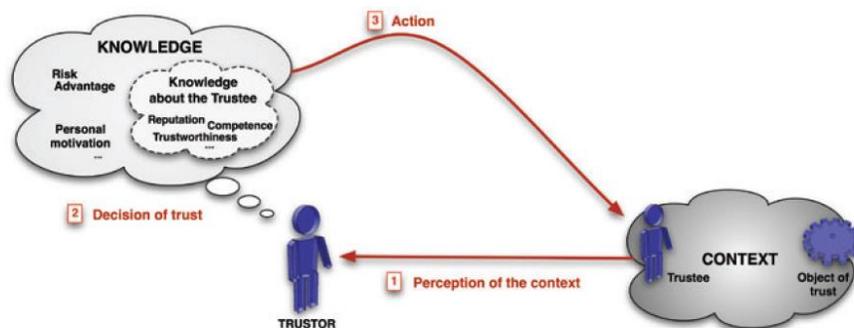
Esta investigación establece un puente entre las nociones de confianza y la construcción de herramientas de asistencia que plantea una nueva forma de coordinación donde los accionistas tendrán la mayor responsabilidad porque estarán a cargo de la programación, la coordinación y la administración de las actividades de construcción. Al mismo tiempo, se plantea en la investigación que estos accionistas se encargan de definir en cada fase de ejecución los detalles, así como las actualizaciones para mantener un tiempo global de ejecución que le

facilite cumplir con su otra responsabilidad que es el monitoreo y seguimiento del presupuesto.

Para llevar a cabo sus responsabilidades, cuentan con una cantidad de herramientas que pueden ser distinguidas como herramientas corrientes y de emergencia, aunque estas tienen una limitación porque ofrecen una visión parcial del contexto de cooperación, es por esto que se encontró en el “dashboard” una herramienta, con la cual sintetizar los datos procedentes de los diferentes puntos de vista de las otras herramientas por lo que se considero un buen sistema y un soporte de una percepción mas global del contexto de cooperación.

Finalmente, el método para calcular la confianza en la correcta progresión de la actividad fue propuesto y el primero prototipo Bat'itrust fue implementado y expuesto a profesionales para el sector AEC con el propósito de evaluar la relevancia de la propuesta y para ajustarlo de acuerdo a la retroalimentación. Esta retroalimentación estuvo alentada y permitió demostrar que la confianza y sus representaciones pueden soportar la coordinación de la actividad de construcción de edificios y puede ser el origen de una nueva generación de herramientas basadas en la web de administración de obras.

**Figura 19.** Concepto de Confianza



**Fuente:** Computer-Aided Civil and infrastructure Engineering (2010)

### **3.1.25 Trust and success in venture capital financing-an empirical analysis with german survey data**

La confianza y el éxito en la financiación de Capital de Riesgo: un análisis empírico con datos de una encuesta alemana.

Stefan Duffner, Markus M. Schmid y Heinz Zimmermann

Este artículo presenta un análisis empírico del papel de la confianza en la relación entre el capitalista de riesgo y el empresario. Utilizando datos de una encuesta entre los capitalistas de riesgo alemanes llevados a cabo en 2003, se analizan 111 relaciones de financiación de 75 encuestados. Se encuentra una relación significativa, positiva y recíproca entre la confianza y el éxito.

Otros factores determinantes significativos de la confianza son la calidad percibida del empresario y la credibilidad de la información (dos variables proxy para medir seguridad), la importancia percibida de la reputación y de la etapa de emprendimiento del empresario. El nivel de vigilancia y de control se identifica como un sustituto para la confianza. Se encuentra a una potencial endogeneidad entre la confianza y el éxito mediante la estimación de un sistema de dos ecuaciones simultáneas hecho por 3SLS y encontramos que los resultados son sólidos. Por último, utilizamos datos de un segundo estudio realizado en 2006 para evaluar si la confianza predice el éxito. De hecho, nuestros resultados indican que un mayor nivel de confianza en 2003 se asocia con una mayor tasa de éxito en el 2006.

Por lo general, la financiación de capital de riesgo (VC) se caracteriza por la incertidumbre y el grado de riesgo. Como todas las relaciones de financiación empresarial, la financiación de capital de riesgo se ve afectada por las grandes

asimetrías de información entre la entidad de capital riesgo y el empresario de la compañía de Cartera de Valores (PC), y por los problemas de riesgo moral.

Estos problemas se suelen suplir con los contratos de capital de riesgo complejos. Kaplan y Stromberg (2003) describen en detalle los contratos reales entre las empresas de capital de riesgo y compañías de cartera de valores. En una muestra de 213 acuerdos contractuales completos, se encuentran financiamientos de capital de riesgo que permiten la asignación de los derechos de flujo de caja, los derechos de pensión, los derechos de voto, los derechos de liquidación y otros derechos de control por separado. Estos derechos por lo general dependen de las medidas financieras y no financieras observables. Por ejemplo, el control normalmente se desplaza a la entidad de capital riesgo después de los malos resultados. Aghion y Tirole (1997), aun diferencian entre la autoridad formal (el derecho a decidir) y la autoridad real (el control real sobre las decisiones debido a la información superior).

Dessein (2005) demuestra empíricamente que el control formal del inversor aumenta ex ante en las asimetrías de información y ex post en la incertidumbre en torno a la empresa, mientras que el control real del inversor, disminuye en las asimetrías de información. Hay una gran cantidad de literatura sobre contratos financieros en general, y las características de los contratos de capital de riesgo en particular. Sin embargo, Chen (2000) sostiene que a pesar de que la contratación completa produce resultados eficientes, esto implica costos. Si las partes sólo pueden llegar a un acuerdo con contratos completos, y si los costos de cumplimiento son lo suficientemente altos, ofertas de baja calidad predominarán el mercado. Gambetta (2000) considera los contratos como formas débiles de compromiso que no excluyen completamente ciertas acciones. Cuando los contratos no pueden regular las relaciones, la confianza entre las partes se vuelve fundamental.

En trabajos realizados por Niklas Luhman, se establece la diferencia entre confianza y seguridad. La diferencia es que la confianza se basa en valores e intenciones compartidas. Por el contrario, la seguridad no se basa en los afectos, sino que es un mecanismo de retrospectiva, basada en la evidencia.

Se supone que la confianza y la seguridad son, en cierta medida, los mecanismos complementarios para reducir la incertidumbre en la relación entre el capital de riesgo y la empresa, y se pueden ver como determinantes importantes de la percepción del riesgo, la cooperación y el éxito empresarial. Para la investigación empírica, la implicación es que la medición de la confianza y el éxito son diferentes, puesto que la confianza es considerada como una categoría de alguna manera, abstracta y amplia, por lo tanto, no se hace mucho esfuerzo en el desarrollo de objetivos y medidas basadas en la evidencia, sino que incluye una pregunta sencilla y bastante general, al capitalista de riesgo sobre la importancia de la confianza hacia el equipo emprendedor. Por el contrario, los factores que resumen la seguridad y el rendimiento, se miden en términos más amplios.

El objetivo principal de este análisis, es investigar si la confianza está asociada con mayores tasas de éxito en el futuro. También se investigan los determinantes claves de la confianza. Los resultados de este análisis proporcionan una base informativa sobre la manera de aumentar la confianza en la relación VC-PC. Además, este estudio permite evaluar si el aumento de los mecanismos de vigilancia y control, se utilizan como un sustituto para la confianza.

Los resultados muestran que la confianza tiene un efecto positivo y significativo en el éxito. El éxito, de otro lado, es también identificado para tener un efecto positivo y significativo en la confianza. Esta causalidad inversa plantea preocupaciones acerca de una posible endogeneidad de la confianza y el éxito.

Además de la confianza, los resultados indican que los derechos de control que están asumidos contractualmente, conceden a la entidad de capital riesgo también un efecto positivo en el éxito. Además, las compañías de cartera de valores de las grandes empresas de capital de riesgo y las etapas posteriores de financiación tienden a ser más exitosas.

## **Conclusión**

Las relaciones de capital de riesgo son especialmente aptas para el análisis de la relación entre la confianza y el éxito financiero. Se caracterizan por grandes asimetrías de información y riesgos que no pueden ser totalmente regulados por contratos. Por lo tanto, la confianza probablemente juega un papel muy importante en las inversiones de capital de riesgo. La evidencia de la importancia de la confianza en la financiación de capital de riesgo es proporcionada por Bottazzi et al. (2006), quien encuentra que la confianza entre las naciones, tiene un impacto significativo en la probabilidad de que una entidad de capital riesgo invierta en una empresa. Por el contrario, este estudio se centra en los niveles de confianza en las relaciones individuales entre las empresas de capital riesgo y sus respectivas compañías de cartera de valores e investiga su relación con el éxito de la inversión.

Lo más importante, es que se encuentra una relación recíproca positiva significativa entre la confianza y el éxito. El hallazgo de una relación positiva sólida y recíproca entre la confianza y el éxito ha sido comprobado mediante variables de control y le da consistencia a las dos explicaciones: Una probabilidad de éxito altamente predictiva puede aumentar el nivel de confianza y un nivel de confianza más alto, puede aumentar la motivación de las compañías de cartera de valores y el nivel de esfuerzo, y por lo tanto da lugar a un mejor rendimiento.

## Cuadro 13: Survey questions

### APPENDIX A: SURVEY QUESTIONS

#### *Part A: General questions about the venture capitalist and its market evaluation*

- A.1 How large is your venture capital firm? (as per close of the 2002 business year) (investment volume and number of participations)
- A.2 How do you value the exchange of information about experiences with portfolio companies among venture capitalists? (very weak, weak, average, strong, very strong)
- A.3 How do you estimate the exchange of information about experiences with venture capitalists among portfolio companies? (very weak, weak, average, strong, very strong)
- A.4 If the economic situation deteriorates: do you have to trust your portfolio company more or less? (much less, less, same, more, much more)

#### *Part B: Questions about characteristics and success of one of the portfolio companies*

- B.1 How large was the portfolio company at the time of your first investment? (number of employees)  
What legal form did it have? (private company, corporate entity)
- B.2 How large is your participation in the portfolio company? (participation volume)  
What is the form of your participation? (equity, convertible security, debt, combination of equity and debt)
- B.3 To which industry does your portfolio company belong? (biotechnology/health care, IT/software/internet, telecommunication/media, high-tech/industrial, service business, other)
- B.4 At which stage was the investment made? (seed, start-up, expansion, bridge)
- B.5 Were you the only investor or was the investment syndicated? (only investor, if syndication: how many participants?)
- B.6 Does the return earned by your portfolio company match the business plan, respectively the return earned by their industry peers? (return compared to business plan: total loss, worse than plan, same as plan, better than plan, return compared to industry: total loss, worse than industry, same as industry, better than industry)
- B.7 How large is the geographical distance between your principal office and the portfolio company's principal office? (less than 10 km, 10 km – 50 km, 50 km – 150 km, 150 km - 500 km, more than 500 km)
- B.8 How was the connection initiated? (private contact, referral, unsolicited application by the portfolio company, initiated by venture capitalist, other)

*Part C: Questions regarding trust in the relationship between the venture capitalist and the portfolio company*

- C.1 How many contractually arranged control rights do you enjoy? (very few, few, average, many, a lot)
- C.2 How would you assess the reliability of the information exchange on the part of the portfolio company? (poor, adequate, as expected, good, very good)
- C.3 Compared to your expectations, how frequently are you approached by the portfolio company? (much less than expected, less than expected, as expected, more than expected, much more than expected)
- C.4 How well do you know the founder team personally? How intensive are your personal experiences with them? (very little, little, average, well, very well)
- C.5 How would you assess the founder team's quality regarding their education, industry knowledge and work experience? (very poor, poor, average, high, very high)
- C.6 How much is the founder team invested relative to the total investment volume? (very little, little, average, high, very high)
- C.7 How strongly are the control rights of the founder team related to the results of the portfolio company? (very weakly, weakly related, average, strongly related, very strongly)
- C.8 How much do you trust the entrepreneurial team? (very little, little, average, much, very much)

**Fuente:** Autores

### **3.1.26 Trust at different organizational levels**

Confianza en los diferentes niveles de organización

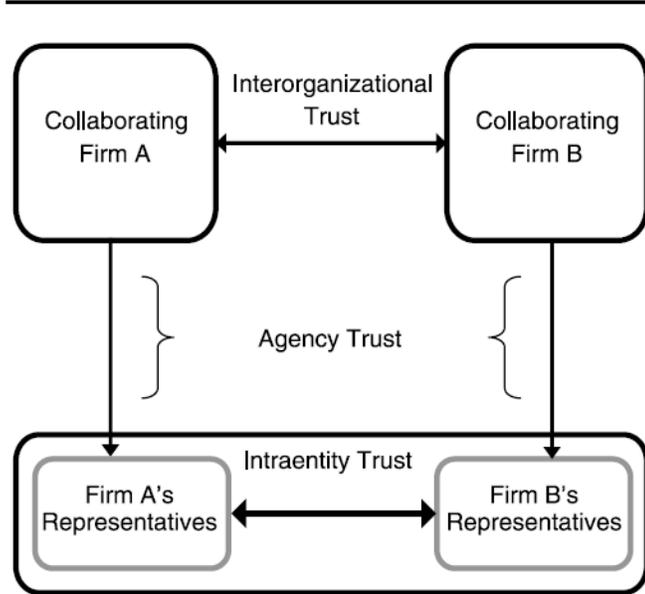
Eric (Er) Fang, Robert W. Palmatier, Lisa K. Scheer y Ning Li

Los autores exploran los efectos de la confianza en los tres distintos niveles organizativos en una colaboración de marketing: *la confianza interorganizacional* entre las empresas colaboradoras, donde cada agencia de las firmas confía en sus propios representantes asignados a una entidad de colaboración (coentity), y *la confianza intraentity* que se da entre los representantes asignados a la coentity.

La confianza Interorganizacional motiva a la inversión de recursos en el coentity, particularmente en el contexto de una estrategia de diferenciación; mientras que la confianza intraentity promueve la coordinación dentro del coentity.

**Figura 20:** Trust at multiple levels within a collaborative entity( Coentity)

### Trust at Multiple Levels Within a Collaborative Entity (Coentity)



**Fuente:** Autores

#### **Antecedentes teóricos**

Un *Coentity* se forma cuando al menos dos empresas colaboradoras acuerdan contribuir con dos representantes designados a un grupo identificable con una misión independiente que beneficia a ambas empresas.

Sin embargo, para cualquier configuración del coentity, ya sea formal o informal, cada empresa colaboradora aporta recursos tangibles e intangibles con la intención de lograr objetivos comunes establecidos, así como objetivos adicionales individuales privados cada una para la empresa.

#### **Efectos de la confianza en múltiples niveles sobre la inversión de recursos por las firmas colaboradoras**

La inversión en una coentity conlleva considerables riesgos debido a que la participación de múltiples partes con diferentes intereses y objetivos parcialmente contradictorios, aumenta la pérdida potencial del conocimiento tácito de las

empresas y de los recursos estratégicos. Tenemos la teoría de que la confianza entre las empresas colaboradoras afecta sus inversiones de recursos, al igual que la agencia de confianza de cada empresa colaboradora en sus propios representantes asignados a ese coentity.

**H2:** la confianza de las agencias de las empresas colaboradoras en sus representantes dentro de un coentity afecta positivamente la inversión de recursos en el coentity.

### **Efectos de la confianza en múltiples niveles sobre la utilización de recursos por el coentity**

La utilización de recursos involucra los procesos organizativos idiosincrásicos utilizados para combinar, integrar y redistribuir los recursos asignados al tiempo que responde a las cambiantes condiciones ambientales. Se examina un proceso interno centrado en la coordinación, y otro externo enfocado en la capacidad de respuesta. La coordinación del Coentity se refiere a la eficacia de los representantes en el trabajo conjunto para integrar, combinar y distribuir recursos; y la capacidad de respuesta del Coentity trata de su eficacia en la clasificación y el redespigie de recursos en respuesta a los cambios ambientales. Tenemos la teoría de que tanto la confianza intraentity como la interorganizacional entre las empresas colaboradoras, afectan a la utilización de recursos.

H3: Intraentity confianza entre los representantes de ambas empresas colaboradoras (a) afecta positivamente a la coordinación del coentity (b) afecta negativamente la capacidad de respuesta del coentity.

H4: la confianza interorganizacional de las firmas colaboradoras profundiza el (a) efecto positivo de la confianza intraentity en la coordinación de la coentity (b) el efecto negativo de la confianza intraentity sobre la capacidad de respuesta del coentity

### **Otros factores moderadores de los efectos de la confianza**

La confianza proporciona la motivación para actuar, pero otros elementos pueden alentar o desalentar a una persona para que en realidad traduzca esa motivación en comportamiento. De acuerdo con nuestro deseo de desarrollar un modelo generalizado de las colaboraciones de marketing, investigamos dos factores que son relevantes para una amplia variedad de entidades colaboradoras: el nivel de formalización de la toma de decisiones de la coentity y el grado al cual el coentity implementa una estrategia de diferenciación.

La *formalización de la toma de decisiones* se refiere a la medida en la que hace hincapié en el proceso de toma de decisiones y sigue las reglas y procedimientos específicos. La formalización aumenta la probabilidad de que un administrador se comporte de manera cooperativa y no oportunista, por lo que provee a la empresa la seguridad de que su confianza no será abusada, y promueve más comportamientos de asunción de riesgos.

Una *estrategia de diferenciación* captura el énfasis estratégico de la coentity en la creación y entrega de beneficios particulares a los clientes de una manera nueva y diferente, un esfuerzo que requiere a menudo inversiones altamente especializadas

**H5:** Decisiones más formales hacen que dentro del coentity se amplifique a) el efecto positivo de la confianza interorganizacional en la inversión de los recursos b) el efecto positivo de la confianza de la agencia en la inversión de los recursos c) el efecto positivo de la confianza intraentity en la coordinación d) el efecto negativo de la confianza intraentity en la capacidad de respuesta.

**H6:** La estrategia de diferenciación de un coentity (a) amplifica el efecto positivo de la confianza interorganizacional en la inversión de los recursos (b) amplifica el efecto positivo de la confianza de la agencia en la inversión de los recursos, (c) amplifica el efecto positivo de la confianza intraentity en la coordinación, (d) suprime el efecto negativo de la confianza intraentity en la capacidad de respuesta del coentity.

## **Efectos de la inversión de recursos y uso en el desempeño Financiero del coentity**

De acuerdo con el punto de vista basado en los recursos (RBV), se postula que la inversión de recursos de las empresas colaboradoras en el coentity afecta positivamente el desempeño financiero del coentity. Cada empresa invierte recursos tangibles e intangibles, tales como herramientas especializadas de desarrollo, tecnología de la información, equipos y conocimientos y las habilidades de los empleados, para la aplicación de tareas especializadas. Esta inversión de recursos constituye el componente de competencias que forman el coentity, la cual genera una ventaja competitiva, promueve el logro de los objetivos, y genera un rendimiento superior.

De acuerdo con la RBV, se postula que la utilización de recursos del coentity promueve el desempeño financiero; tanto la coordinación y la capacidad de respuesta del coentity reflejan la capacidad dinámica de este, y por lo tanto mejoran el rendimiento.

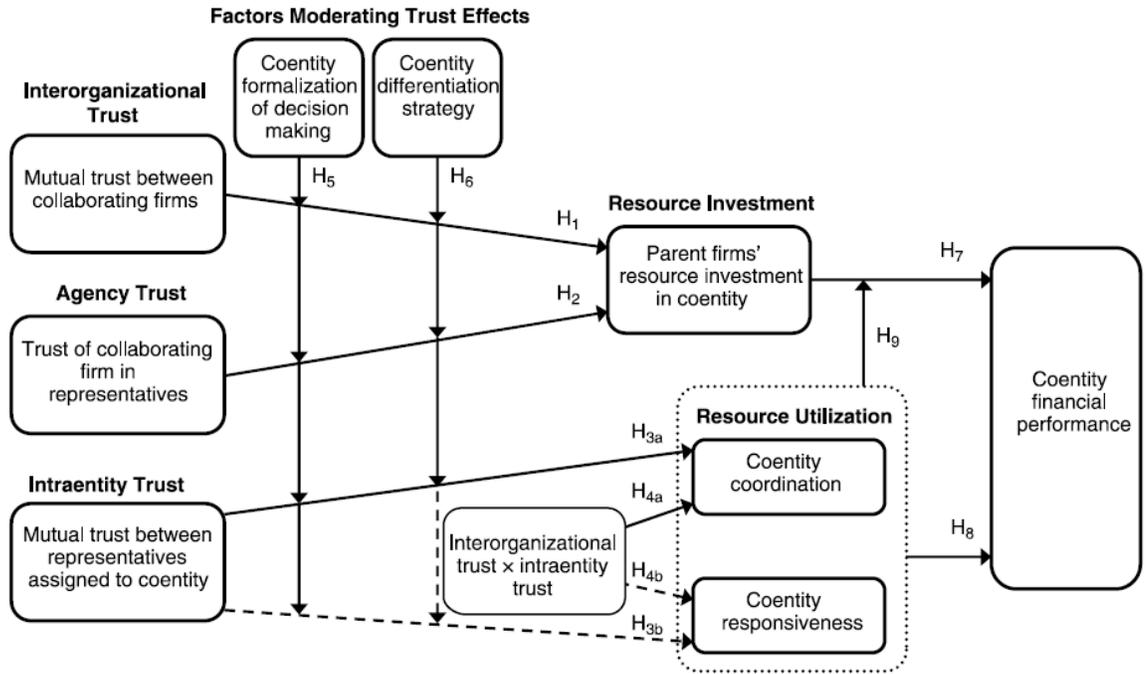
**H7:** las inversiones de recursos de las empresas colaboradoras en un coentity afectan positivamente el desempeño financiero del coentity.

**H8:** (a) la coordinación del coentity (b) La capacidad de respuesta del coentity afecta positivamente su desempeño financiero.

**H9:** (a) La coordinación del coentity (b) La capacidad de respuesta del coentity modera positivamente los efectos de las inversiones de recursos hechas por las empresas colaboradoras inversiones de recursos en el desempeño financiero del coentity.

**Figura 21:** Impacto of trust at different levels on collaborative entity(coentity) financial performance

Impact of Trust at Different Levels on Collaborative Entity (Coentity) Financial Performance



Notes: Dashed lines represent hypothesized negative effects.

**Fuente:** Autores

Para probar estas hipótesis se utilizan las empresas conjuntas internacionales (IJVs). Las empresas conjuntas proporcionan un contexto ideal para probar nuestro modelo, ya que constan de empresas colaboradoras que invierten recursos tangibles e intangibles en un coentity claramente definido y son conformados por representantes de ambas firmas colaboradoras que tienen la tarea de perseguir los objetivos fijados por las empresas.

En cuanto a los resultados de la investigación, se encontró que la confianza en cada nivel tiene un efecto directo sobre la inversión de recursos o la utilización, pero se aconseja cautela en la interpretación de estos efectos principales debido a la presencia de interacciones significativas. La confianza de las empresas matrices afecta positivamente la inversión de recursos en el coentity, pero se encuentra con el apoyo de H<sub>1</sub> sólo entre las firmas colaboradoras matrices extranjeras en la muestra.

Además, la confianza Intraentity entre representantes afecta positivamente la coordinación del coentity y afecta negativamente a la capacidad de respuesta

### **3.1.27 Trust building in communities of practice**

#### Construcción de confianza en comunidades de práctica

Cindy Eggs

La unidad de gestión de la investigación de “Swiss Distance University” para ciencias aplicadas ha experimentado un proceso de construcción de confianza en su trabajo con Comunidades de practica ( CoP), convirtiéndose éstas en el núcleo de sus negocios debido a que han planeado e implementado esa clase de comunidades de aprendizaje para compañías internacionales y para grupos de universidades. Estas CoP son percibidas como laboratorios para crear capital intelectual siendo la construcción de confianza un factor de éxito.

Entonces, en este documento se busco responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo es definida la confianza en un ambiente virtual, especialmente, entre investigadores?, ¿Cómo se puede construir confianza en las CoP?, Como puede influenciar la comunidad líder en el proceso? Estas preguntas encontraron respuestas en el desarrollo de dimensiones para el capital intelectual, que es definido como el conocimiento colectivo de individuos en una organización o sociedad, y que corresponden a: capital humano, estructura de capital y relación de capital. Figura 22

Siendo el capital humano base en las relaciones personales de confianza, solo si los individuos pueden ganar nuevos conocimientos a través de su compromiso en una CoP o pueden compartir sus conocimientos con otros miembros y así ser capaces de desarrolla confianza; segundo, la estructura de capital, enfocado en aspectos técnicos de la comunidad y sus actividades las cuales fomentan la

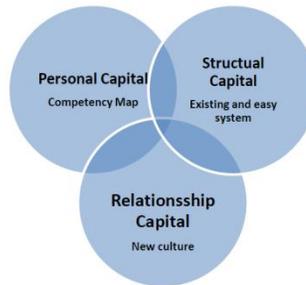
construcción de confianza. Por último, las relaciones de capital, se refiere al nivel de confianza organizacional, la cual es fundamental para las funcionalidades de una comunidad.

Finalmente, lo que se encontró fue que las tres dimensiones del capital intelectual son importantes para construir y desarrollar confianza, siendo esta fundamental en el establecimiento de una CoP y en la transferencia de conocimientos. Esta confianza es construida primero entre los miembros de la comunidad lo cual fomenta el capital persona, una vez esto se establece, es dirigido el segundo nivel de estructura de confianza que significa un buen sistema técnico. Sin embargo la experiencia ha mostrado que muchas CoPs han fallado debido a problemas técnicos, siendo su solución muy complicada porque sus miembros no tienen suficiente conocimiento sobre el uso de esas plataformas y es por eso que todas las comunidades deben identificar e implementar bien las tecnologías.

Después de esto, se establece una nueva cultura que tomara su tiempo, debido a que la construcción de confianza también lo hace, especialmente en el caso de los espacios virtuales e influirá el hecho de que los individuos están enfocados en la misma cosa; siendo un gran desafío el establecimiento de esta nueva cultura. Teniendo en cuenta que si se implementa una buena herramienta, pero se falla en el entrenamiento de esta cultura de colaboración y cooperación, la iniciativa no tendrá frutos.

Por su parte, las dimensiones de relaciones y humanas son más importantes, porque si se anima y motiva a las personas para estar abiertas, estas van a compartir su información. Entonces, la dimensión humana, se convierte en crucial para la clase de conocimiento que se va a transferir y por el lado de las relaciones, pasara lo mismo porque los individuos solo construyen confianza y trabajan juntos, si se comunican abiertamente, si hacen retroalimentación y ven los resultados y éxito de sus comunidades.

**Figura 22.** Método de construcción de confianza de acuerdo a las dimensiones del capital intelectual



**Fuente:** Proceedings of the European conference on intellectual Capital

### **3.1 28 Understanding the connections between relationships conflict and performance: the intervening roles of trust and exchange.**

Entendiendo las conexiones entre los conflictos en las relaciones y el desempeño:  
El rol de intervención de la confianza y el intercambio.

Rebecca S. LAU y Anthony T. Cobb

En este estudio se plantea un modelo que explora como los conflictos en las relaciones impacta el desempeño a través de su efecto en la confianza y el intercambio, como contribución a la diferente literatura que encontramos y que nos ofrece una amplia evidencia que asocia negativamente estos conflictos con el desempeño. Entonces, se adopta una perspectiva de la confianza y el intercambio donde ambos tiene un rol intervencionista en la relación entre conflicto-desempeño, específicamente se argumenta que cuando los compañeros de trabajo se enfrenta a relaciones de conflicto, estos tienden a experimentar

sentimientos negativos e insatisfacción personal, lo cual socava sus RBT - Relationship based trust.

Lo anterior provoca que se tienda a confiar más en CBT- Calculus-Based trust- y en los intercambios negociados en lugar de intercambios recíprocos en las relaciones de trabajo. En donde estos intercambios recíprocos están relacionados con el desempeño debido a su potencial para incrementar la flexibilidad, el rango de fuentes, y comportamiento interpersonal de la ciudadanía que puede conducir a altos niveles en los resultados en función y extra rol , así como, producir mas resultados efectivos como compromiso interpersonal y satisfacción.

Lo que se quiere proponer es que los resultados de los intercambios van a impactar la confianza de los compañeros de trabajo y como consecuencia, sus futuras relaciones de intercambio. Teniendo en cuenta que los intercambios son vistos como un exitoso aumento de la satisfacción de los compañeros de trabajo y lazos efectivos y reduce la percepción de riesgo e incertidumbre aumentando de este modo la RBT, la cual incrementa futuros intercambios recíprocos.

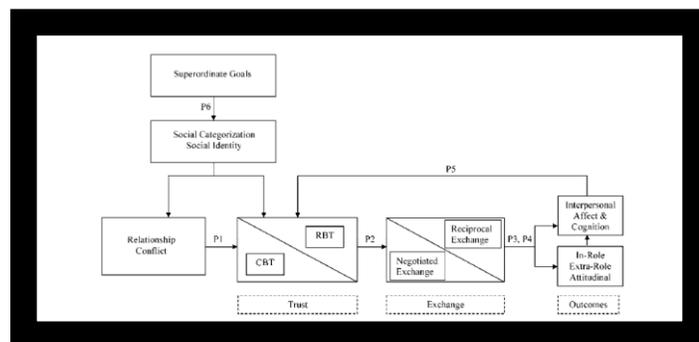
Finalmente se propone que los objetivos de orden mayor pueden abordar los problemas de conflictos en las relaciones haciendo una categoría social de la unidad de trabajo más sobresaliente para los compañeros de trabajo e incrementar su identidad social. Esta recategorización, a su vez, tiene un efecto directo en reducir los conflictos de las relaciones e incrementar RBT.

A continuación, es necesario especificar en los conflictos organizacionales nuestro tema de estudio, debido a que este tema ha sido ordenado e investigado por más de 50 años. Encontrando en los recientes estudios que hay un enfoque en dos tipos predominantes de conflicto: el primero de ellos tiene que ver con cuestiones del trabajo en sí, en donde se incluyen las tareas que se deben hacer y los procesos que se siguen; y por otra parte, aparecen los conflictos en las relaciones,

que es nuestro enfoque de estudio y que no esta relacionado con el trabajo, sino con conflictos interpersonales.

Las conclusiones que se encontraron fue que la asociación entre los conflictos de las relaciones y el desempeño siempre se ha entendido como perjudicial. En este documento se buscó agregar a la literatura existente pero usando la teoría e investigación en las áreas de la confianza y el intercambio para entender esta asociación. El modelo ofrece tanto a investigadores como profesionales con conocimientos ideas acerca de la relación de intercambio entre dos compañeros de trabajo que experimentan conflicto en las relaciones. También arroja luz sobre la forma de gestionar este tipo perjudicial de conflictos con herramientas de gestión apropiados, tales como los objetivos de orden superior

**Figura 23** Theoretical Background - Un modelo heurístico de los vínculos causales entre los conflictos de las relaciones y el desempeño con la retroalimentación y el impacto de objetivos de orden superior.



**Fuente:** Journal of organizational behavior

\*RBT- Relationship –based trust

\*CBT- Calculus-Based trust

#### **4.1.29 When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?**

Cuando realmente se necesita confianza interpersonal en la divulgación global de nuevos productos desarrollados

Miriam Muethel, Frank Siebdrat y Martin Hoegl

La confianza interpersonal es definida como la disposición de las partes de ser vulnerable a las acciones del otro, siendo la confianza reconocida como fomentadora del intercambio de conocimientos que contribuye la eficacia de los equipos en el desarrollo de nuevos productos (NPD). Ante la floreciente colaboración global en NDP, se analizó como las características de los equipos de desarrollo de nuevos productos globales (dispersión geográfica, la comunicación mediada por un computador, flexibilidad de los miembros de los equipos y diversidad nacional), modera las relaciones entre eficacia- confianza.

En la investigación se reconoce que la innovación depende entre otras cosas, del uso y la generación de conocimientos, es por eso que las compañías se esfuerzan en explorar fuentes de conocimientos mediante la creación de divulgación global de nuevos productos desarrollados por equipos. Es por eso que en este documento se hacen diferentes contribuciones; lo primero es que se avanza en el crecimiento de la literatura existente al enfocarse en la importancia de la confianza en la eficacia de los equipos en NDP; segundo, debido a que se amplía conceptualmente anteriores investigaciones de confianza en equipos dispersos, los cuales solo se enfocaban en la dispersión geográfica y finalmente, proporcionada evidencia empírica para equipos organizacionales de NDP.

Entonces, para desarrollar la investigación se empleo una muestra de 80 equipos de desarrollo de software para cinco compañías, dentro de las cuales cuatro tiene sede en Alemania y una en Estados Unidos. En los resultados obtenidos se encontró que la confianza y la eficacia de los equipos en NDP están fuertemente correlacionadas, es decir, lo que se encontró soporta las numerosas afirmaciones de que la confianza es un componente esencial de la eficacia de los equipos.

Por otra parte, en relación a la comunicación mediada por un computador, la diversidad nacional y un término de interacción marginal negativa con respecto a la dispersión geográfica, se encontró un resultado negativo para soportar el efecto moderador propuesto con respecto a la flexibilidad de los miembros del equipo.

De acuerdo a estos resultados hay implicaciones teóricas, que muestran que las relaciones confianza-eficacia en los equipos NDP, revelan unos resultados muy diferentes a lo que a menudo es transmitido y es que la confianza siempre es beneficiosa. Esto, justificado en el análisis conceptual y empírico que muestra que bajo ciertas condiciones la confianza se convierte en crítica (alta dispersión geográfica, comunicación mediada por un computador y la diversidad nacional) y se dan otras (baja comunicación mediada por un computador y la diversidad nacional) en donde la confianza no es un controlador de la eficacia de los equipos en NDP.

También, se encontraron algunas limitaciones relacionadas con datos usados en este estudio, ya que son de corte transversal y que solo se enfocaron en equipos de desarrollo de software debido a que la industria digital hace que la colaboración a través de fronteras sea factible.

### 3.1.30 When does trust matter to alliance performance?

¿Cuándo es importante la confianza para el desarrollo de una alianza?

Rekha Krishnan, Xavier Martin y Niels G. Noorderhaven

En esta investigación se examina cómo la incertidumbre modera la relación confianza-desempeño en las alianzas, a partir de la distinción entre la incertidumbre comportamental, que se refiere a la previsión y la comprensión de las acciones de los socios, y la incertidumbre ambiental. Se argumenta que la confianza es más importante que el rendimiento bajo incertidumbres comportamentales y menos bajo incertidumbres ambientales. En los datos de 126 alianzas internacionales, la relación positiva entre la confianza y el rendimiento es más fuerte bajo altas incertidumbres comportamentales y más débiles bajo incertidumbres ambientales. Se llega a la conclusión de que los socios deberían concentrarse en el desarrollo de la confianza interorganizacional (entre organizaciones) donde la posibilidad de mejora en el rendimiento de la alianza justifica este esfuerzo, que a su vez depende del tipo de incertidumbre al que se enfrenta.

Las alianzas estratégicas desdibujan las fronteras firmes y crean dependencia mutua entre las empresas anteriormente independientes. Una característica distintiva de las alianzas estratégicas es que los socios tienen que lidiar no sólo con la incertidumbre en su entorno, sino también con la incertidumbre derivada de la conducta del otro. Debido a la dependencia de los socios entre sí, una investigación previa ha destacado la importancia de los factores relacionales para el buen funcionamiento de las alianzas estratégicas.

Entre los mecanismos relacionales y normas, la confianza es la que ha recibido más atención. En consecuencia, gran parte de la investigación ha identificado la

confianza interorganizacional como un factor clave que contribuye al éxito de la alianza, la opinión general es que la confianza tiene un efecto positivo en el rendimiento de la alianza.

La existencia de confianza entre los socios de la alianza no se puede dar por asumida, sin embargo, los socios no sólo pueden tener que cultivar la confianza intencional, sino que también pueden incurrir en costos reales y de oportunidad importantes en su búsqueda. Por otra parte, la confianza interorganizacional no necesita siempre mejorar el rendimiento de la alianza. De hecho, los investigadores están comenzando a reconocer que la relación entre la confianza y el rendimiento de la alianza puede ser complicada y depende de otros factores. Por ejemplo, Langfred (2004) argumenta que el efecto de la confianza en el rendimiento de los equipos administradores se invierte cuando la autonomía individual es alta.

Estos estudios sugieren que los beneficios derivados de la confianza pueden ampliar en determinadas condiciones y disminuir en otras condiciones. Sin embargo, el razonamiento contingente todavía tiene que ser aplicado a los efectos de la incertidumbre, dos formas que - comportamental y ambiental - son potencialmente los factores estratégicos más fundamentales en las alianzas.

Existe un amplio apoyo en la investigación previa para el efecto beneficioso global de la confianza. Los estudios empíricos han demostrado que la confianza, por provocar la buena fe en la intención, la fiabilidad y la imparcialidad del comportamiento de los socios, permite la interpretación constructiva de los motivos asociados, reduce las posibilidades de conflicto y fomenta el flujo de información entre los socios. Por lo tanto, la confianza puede reducir el estado de alerta necesario cuando socios de la alianza tienen que responder a la incertidumbre del entorno. El resultado puede ser que los socios responden a los desafíos externos inadecuadamente o no en absoluto. Por lo tanto, como veremos en detalle más

adelante, la confianza parece implicar un equilibrio entre la capacidad para hacer frente a incertidumbres comportamentales y ambientales.

En este artículo se examina esta disyuntiva mediante la teoría de que la confianza tiene diferentes efectos en el rendimiento de la alianza, dependiendo de los niveles de incertidumbre ambientales y comportamentales presentes. Se define una alianza estratégica como cualquier acuerdo de cooperación ampliada que pretende desarrollar, fabricar y / o distribuir productos. Aunque la confianza ayuda a socios de la alianza para hacer frente a las incertidumbres relativas a la conducta de los demás, la confianza tiende también a limitar las respuestas de los socios a las exigencias ambientales, lo que no permite responder adecuadamente a las incertidumbres medioambientales.

## **Hipótesis**

Hipótesis 1. *Ceteris paribus*, la confianza se relaciona positivamente con el rendimiento de la alianza.

Hipótesis 2. La relación positiva entre la confianza y el rendimiento de la alianza es más fuerte en alianzas con un alto grado de interdependencia que en alianzas con poca interdependencia.

Hipótesis 3. La relación positiva entre la confianza y el rendimiento de la alianza es más fuerte en las alianzas en las que la posibilidad de competencia Interpartner es alta, que en las alianzas en las que la posibilidad de competencia Interpartner es baja.

Hipótesis 4. El efecto positivo de la confianza interorganizacional en el desempeño alianza es más débil cuando la inestabilidad del mercado es alta que cuando es baja.

Hipótesis 5. El efecto positivo de la confianza interorganizacional en el desempeño alianza es más débil cuando la imprevisibilidad del mercado es alta que cuando es baja.

## **Método**

El análisis de medición se llevó a cabo mediante el programa de máxima verosimilitud LISREL 8.3. Se realizó un análisis factorial confirmatorio con LISREL para comprobar la validez convergente y discriminante. Se utilizó el análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios para examinar el desempeño la alianza.

## **Resultados**

- Los resultados muestran que el impacto positivo de la confianza en el rendimiento de la alianza aumenta la interdependencia y la competencia Interpartner.
- Se reveló que para niveles muy altos de imprevisibilidad ambiental, la relación entre la confianza y el rendimiento alianza se vuelve insignificante.
- Los resultados indican que la relación confianza-desempeño se debilita y puede desaparecer por completo en los altos niveles de las variables de incertidumbre ambiental

## **Conclusión**

Esta investigación ofrece importantes conocimientos sobre las ventajas y limitaciones de confianza interorganizacional para alianzas estratégicas. En

concreto, el estudio subraya la necesidad de ir más allá de un enfoque en la relación directa entre la confianza y el rendimiento de la alianza para tratar de entender las condiciones en las que la confianza promueve o inhibe el rendimiento de la alianza. Los investigadores (y los administradores) debe tener en cuenta el tipo de incertidumbre que enfrenta la alianza - si la fuente de incertidumbre es interna o externa a su alianza. En este estudio, el tipo de incertidumbre moderó la relación entre la confianza y el rendimiento de la alianza de tal manera que la relación confianza-rendimiento se ve fortalecida bajo incertidumbres comportamentales y debilitada bajo incertidumbres ambientales.

### **3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO**

En la literatura revisada se encontraron resultados relacionados con el desempeño de las firmas y los grupos, aprendizaje, Flexibilidad HR, pero principalmente sobre confianza e intercambio en los equipos. Los hallazgos se dan en diferentes contextos, lo que enriquece las relaciones encontradas entre las diferentes variables, ya que si se considera sólo un trabajo se pueden generar limitaciones frente a la extensión de los resultados.

Para empezar, se hace necesario destacar que las empresas constantemente buscan un buen desempeño en sus operaciones, sin embargo, se enfrentan a retos diarios ante el incremento de la competencia que se ha generado con la disminución de las fronteras comerciales entre países, es por eso que la flexibilidad organizacional tendrá un alto impacto al permitir a las empresas adaptarse y mejorar ante estas circunstancias. Además, se presentan otros factores internos en la empresa relacionados con sus empleados que tendrán impactos en los resultados de desempeño, como es el caso de los conflictos, el trabajo en equipo y la identificación que se considerarán más adelante.

Con respecto a los hallazgos, el tema de la flexibilidad encuentra como determinantes claves las habilidades y el comportamiento de los empleados, la

cadenada de suministro y la estrategia de negocios; encontrando mayor soporte en los estudios seleccionados para el caso de los empleados y su impacto en el desempeño de la empresa, subrayando que las oportunidades de aprendizaje pueden influenciar positivamente al permitir generar, renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas, y además generar un mayor compromiso, respaldando la búsqueda constante en la mejora de resultados empresariales.

Este compromiso, al igual que la productividad, son valiosos para las empresas debido a que mejoran su desempeño, sus tasas de eficacia y por ende, genera mayores utilidades en las operaciones que se realizan; aunque no hay que dejar a un lado las competencias de los administradores que serán significativas en la gestión de proyectos, en la toma de decisiones y en el direccionamiento de la empresa. Adicionalmente, se encontró que las afiliaciones externas de los administradores son positivas porque proporcionan conocimientos e información de otras personas que trabajan en puestos claves relacionados con las funciones del individuo, lo que termina favoreciendo el deseado buen desempeño en las empresas.

También hay que tener en cuenta que los conflictos que se dan en las organizaciones y que pueden estar relacionados con las tareas que se deben hacer, y los procesos que se siguen o pueden ser conflictos en las relaciones, tendrán un impacto negativo en el desempeño de las organizaciones a través de su efecto en la confianza y el intercambio. Además, se encontró que un alto nivel de identificación en los equipos, que representa el nivel colectivo en el equipo a través de todos los miembros, y la interdependencia en las tareas, están asociados positivamente con la administración de conflictos con un estilo cooperativo, y como consecuencia de esto, se va a experimentar solidaridad, lealtad y confianza entre los individuos que aumentará la disposición a cooperar ante un conflicto.

Continuando con el análisis del desempeño de las empresas, se consideran otras variables que representan un rol de mediación como son la cohesión que hay en los equipos y otras que tienen un impacto negativo como el capital social, resultado que se encontró en uno de los estudios para el caso de empresa de bajo desempeño y valor. Asimismo, al considerar los diferentes procesos del equipo como flexibilidad, supervisión y el trabajo colectivo, se encontró que sólo estos dos últimos median la relación entre la confianza y el rendimiento del equipo

Dentro de este contexto de desempeño organizacional, es importante profundizar en otros dos factores que parecen reveladores en los estudios y que son reiterativamente considerados en diferentes campos, desde la industria hasta los deportes; estos son la confianza y el intercambio dentro de las organizaciones. Para precisar, empezamos con el intercambio que es influenciado por el compromiso de los equipos a través del cual se incrementa la disposición de compartir conocimientos con otros miembros y que es moderado por la identificación con el equipo, así como por la calidad de estos intercambios.

En este aspecto se encontró que la calidad de los intercambios entre el líder y miembros del equipo están relacionados positivamente con el comportamiento de los subordinados, es decir, que fomenta a que éstos realicen voluntariados o actividades extras que terminan beneficiando a otros. Asimismo, se considera que un clima de empoderamiento en las organizaciones es un factor positivo que posibilita que los subordinados sientan mayor auto-control, lo que tiene efecto en la forma como éste individuo se esfuerza en el trabajo y en su comportamiento; teniendo al final de cuentas, impacto positivo en el desempeño de la empresa por la mayor calidad de los intercambios.

A continuación, se considera la confianza que se genera a partir de la participación en la toma de decisiones dentro de la organización, la retroalimentación de y hacia los empleados, y el empoderamiento que llevará esa confianza a niveles altos y permitirá resolver cuestiones entre individuos y en

ambientes de negocios. Esto tomará importancia porque refuerza y fortalece relaciones intraorganizaciones e interorganizaciones, convirtiendo la confianza en un elemento clave de comunicación efectiva y trabajo en equipo, lo cual permite incrementar la productividad y el compromiso de los empleados y administradores.

Además, en los estudios aparecen 3 dimensiones de la confianza que tienen un rol diferente dependiendo del tiempo de la organización. Para el caso de nuevas empresas, será la competencia quien tenga una mayor importancia para establecer relaciones intraorganizaciones, pero por el lado de empresas con trayectoria, será la integridad quien logre mantener esas relaciones. Aunque hay que tener cuidado con las aplicaciones de criterios de confianza, ya que cada país y cada continente tiene una cultura, economía, creencias y valores particulares, por lo que la extensión de resultados y de elementos de medición establecidos pueden llegar a no ser significativos entre dos países.

Sin embargo, se encontró que no siempre la confianza es beneficiosa como se espera, porque en el análisis conceptual y empírico se encontró que bajo ciertas condiciones la confianza se convierte en crítica como es en el caso de alta dispersión geográfica, comunicación mediada por un computador y la diversidad nacional; así como hay otras condiciones como la baja comunicación mediada por un computador y la diversidad nacional, donde la confianza no es un controlador de la eficacia de los equipos.

Como se mencionó anteriormente, la falta de confianza afecta el intercambio de información, es decir que asume un papel moderador de la calidad de los intercambios, aunque hay otro aspecto que puede ser asociado positivamente con las prácticas de gestión además de la confianza organizacional, que es la calidad del trabajo (QWL). Según estudios, esta calidad es determinada por la interacción del personal y factores situacionales que involucra aspectos personales –subjetivos- y externos -objetivos- relacionados con el trabajo, así

como afecta varios factores organizacionales, el esfuerzo en el trabajo, el desempeño, la identificación organizacional y la participación en el trabajo, por eso toma importancia al igual que la confianza en las consideraciones para crear prácticas de gestión positivas

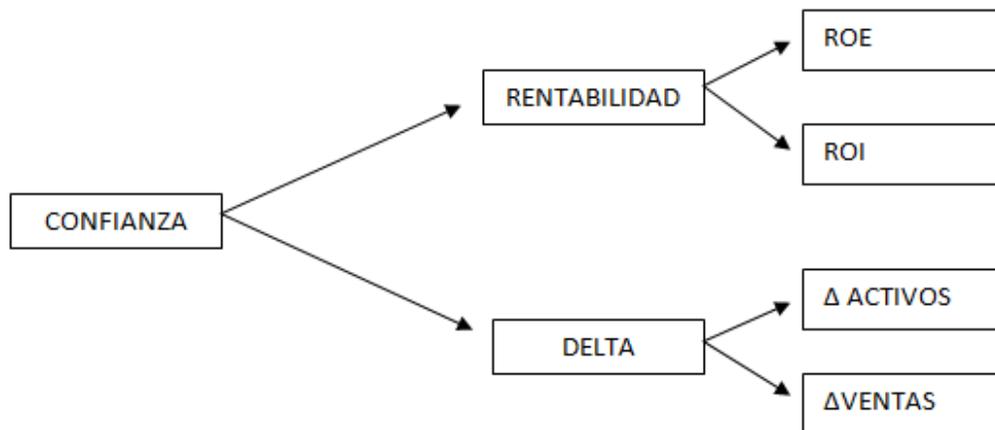
Finalmente, aparece el capital intelectual compuesto por el capital humano, la estructura de capital y las relaciones de capital, como significativo para construir confianza y transferir conocimientos entre individuos.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 MODELO

El modelo que se propuso plantea que la confianza mejora el desempeño y la variación en activos y las ventas de las empresas como se observa en la figura 24.

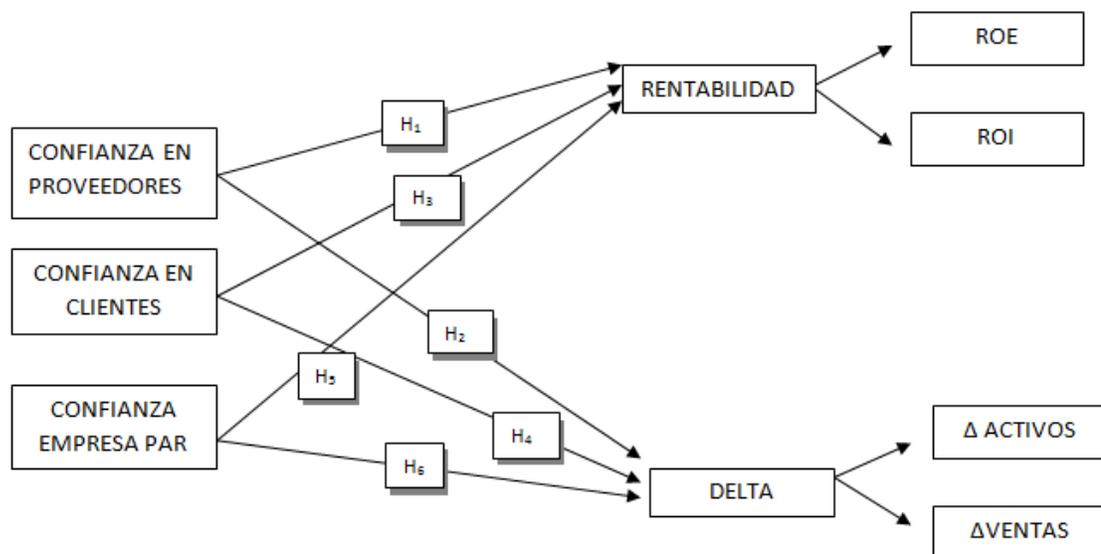
**Figura 24:** Modelo de confianza y rendimiento



**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, se decidió enfocar la investigación definiendo la medición de la confianza para tres tipos de relaciones comerciales: la primera es proveedor más importante; segundo, cliente más importante y tercero, empresa par que hace referencia a otras empresas con las que se tiene algún tipo de convenio. Entonces, el modelo a contrastar queda de la siguiente manera y plantea 6 hipótesis:

**Figura 25:** Modelo a contrastar



**Fuente:** Elaboración propia

## HIPOTESIS

**Hipótesis 1:** La confianza en los proveedores impacta positivamente en el desempeño

**Hipótesis 2:** La confianza en los proveedores impacta positivamente en la variación de los activos y ventas

**Hipótesis 3:** La confianza en los clientes impacta positivamente en el desempeño

**Hipótesis 4:** La confianza en los clientes impacta positivamente en la variación de los activos y ventas

**Hipótesis 5:** La confianza en la empresa par impacta positivamente en el desempeño

**Hipótesis 6:** La confianza en la empresa par impacta positivamente en la variación de los activos y ventas

## **4.2 DATOS**

Los datos se recolectaron con una encuesta en línea que fue enviada por correo electrónico a 200 empresas, las cuales hacen parte de una base de datos que fue proporcionada por el CEDEP de la universidad Icesi, logrando un total de respuestas equivalente al 9%. Esta encuesta se encuentra en el anexo 1 y fue adaptada para medir los 3 tipos de relaciones comerciales consideradas en la investigación, teniendo como fundamento los siguientes lineamientos:

### **TRUST**

( $\alpha=.85$ ; 1 “strongly disagree”; 5 = “strongly agree”)

1. Sometimes our foreign partner changes facts slightly in order to get what they want(reversed-coded)
2. Our foreign partner has promised to do things without actually doing them later (reversed-coded)
3. Our foreign partner has given us truthful and valuable information even when it did not form part of the contract
4. Our firm is generally doubtful of the information provided to us by our foreign partner (reversed-coded)
5. Our foreign partner firm is generally doubtful of the information we provide them (reversed-coded)

**Fuente:** Krishnan, R. Martin, X. Noorderhaven, N. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management Journal, Volumen (49)*, 894-917.

#### **4.3 CONTRASTACIÓN**

Los métodos empleados fueron:

1. Ecuaciones estructurales, que es el estudio de relaciones causales que tienen su origen en la técnica del análisis multivariante planteado para trabajar con datos experimentales, que examinan el efecto que tiene una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de está es debida a los cambios producidos en ella. Para correr el modelo planteado por este método se emplea el software Amos 19.
2. Prueba de medias, el cual es el método más recomendable para muestras pequeñas con independencia estadística (Welch, 1983 y cohen, 1992). Este procedimiento se realiza de la siguiente manera:
  - I. Para cada tipo de confianza se suman los porcentajes asignados a cada pregunta
  - II. Se escalafonan de mayor a menor los puntajes sumados en el punto anterior para cada empresas
  - III. Con el mismo escalafón se establecen las variables ROE, ROI,  $\Delta$ ACT,  $\Delta$ VENT
  - IV. Se toma la mediana en cada una de las escalas y se realiza la prueba de medias entre las firmas que presentaron más altos niveles de confianza con las que presentaron más bajos niveles de confianza
  - V. Para validar las hipótesis, los resultados de la diferencia de media en confianza deberían presentar el mismo signo de los resultados de cada una de las variables estudiadas en el punto 3, siempre y cuando tuviesen

significancia estadística. De lo contrario, no habría evidencia para las hipótesis planteadas

#### 4.4. INDICADORES FINANCIEROS

Para medir la rentabilidad se empleó el ROE y el ROI:

El ROI o retorno sobre la inversión, cuyas siglas provienen del término en inglés “return on investment”, es la relación o ratio financiero que compara el beneficio obtenido frente a la inversión realizada.

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{ACTIVOS}}$$

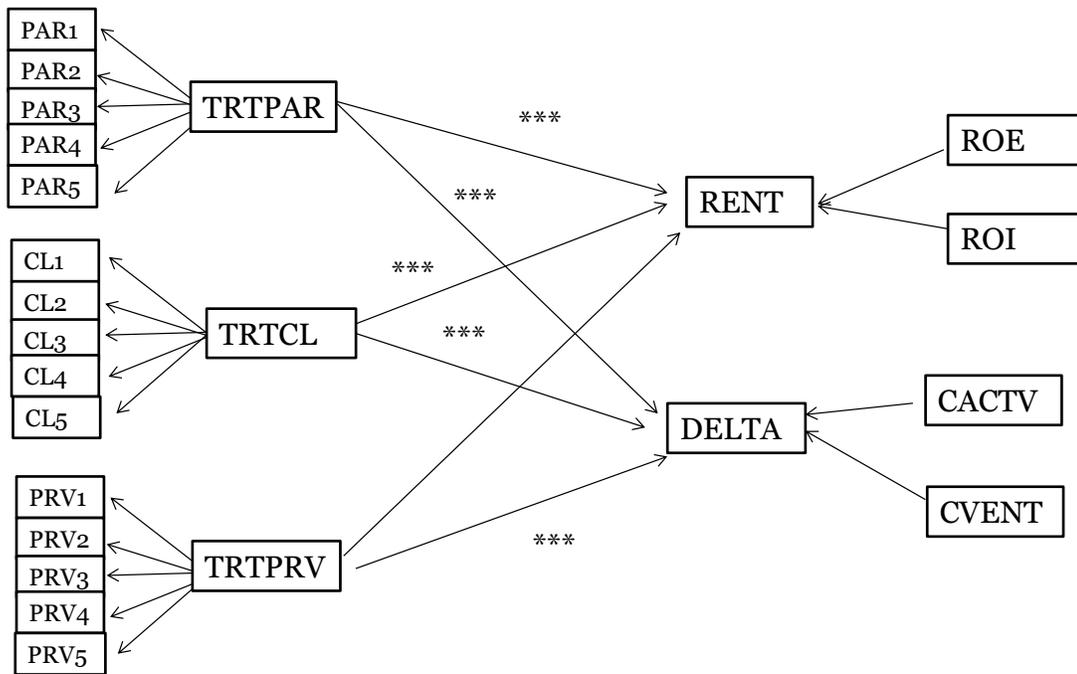
El ROE, cuyas siglas provienen del término en inglés “return on equity”, es el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

#### 4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Con ecuaciones estructurales se espera encontrar un nivel de significancia del 99% en cada una de las hipótesis planteadas, que confirmen nuestro planteamiento de una mejora en la rentabilidad y la variación en ventas y activos por medio de la confianza. No obstante, debido al tamaño de la muestra, no se tomarán los resultados como decisivos, sino como resultados exploratorio.

**Figura 26:** Significancia esperada por ecuaciones estructurales



**Fuente:** Elaboración propia

\*\*\* Significancia del 99%

Adicionalmente, al emplear la prueba de medias, el resultado esperado es que la relación entre la diferencia de media en ‘confianza’ y los resultados de cada una de las variables numéricas (ROE, ROI,  $\Delta$ VENTAS,  $\Delta$ ACTIVOS), tengan la misma significancia estadística como aparece en el cuadro 14. De lo contrario, no habría evidencia para probar las 6 hipótesis planteadas.

**Cuadro 14:** Significancia esperada en prueba de medias

	ROE	ROI	$\Delta$ ACTV	$\Delta$ VENT
<b>TRUST PARES</b>	.+++	.+++	.+++	.+++
<b>TRUST CLIENTES</b>	.+++	.+++	.+++	.+++
<b>TRUST PROVEEDORES</b>	.+++	.+++	.+++	.+++

**Fuente:** Elaboración propia

+++	Significancia al 99%	( $\rho < 0,01$ ) y relación positiva
++	Significancia al 95%	( $\rho < 0,05$ ) relación positiva
+	Significancia al 90%	( $\rho < 0,10$ ) relación positiva
n.s	No significativo	
-	Significativo al 90%	( $\rho < 0,10$ ) y relación negativa
--	Significativo al 95%	( $\rho < 0,05$ ) relación negativa
---	Significativo al 99%	( $\rho < 0,01$ ) relación negativa

## 5. APLICACIÓN Y RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, se obtuvo una respuesta del 9%, que se encuentra resumida en el anexo 2 y corresponde a la colaboración de 18 empresas que son:

Colgate

Grupo Strato, C.A.

Carvajal Educación

Crear Publicitarios

Factoring Bancolombia

Press Start Studios

CONALMEDICAS SAS

BANCO WWB S.A.

CONALMEDICAS

Colombina S.A.

Imágenes gráficas

DECORCERAMICA

S.A.S

Manuelita S.A.

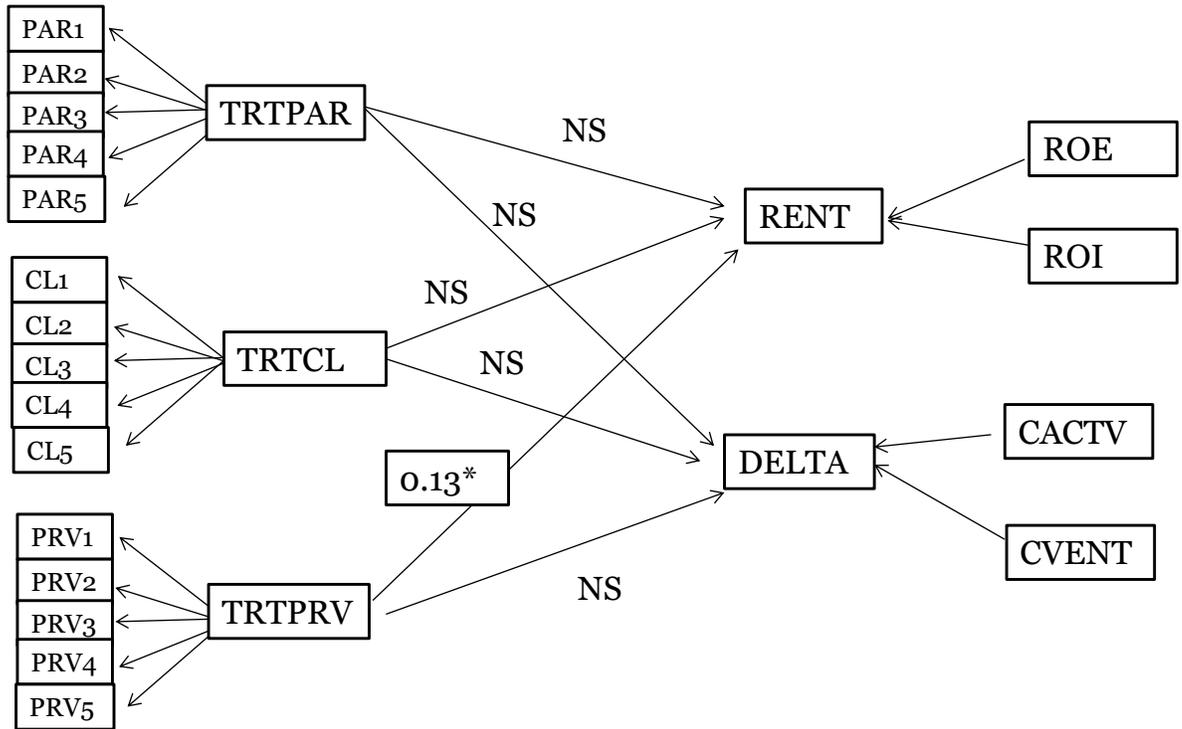
Nutriavicola  
Tecnquimicas  
Tecnosur  
Snowcone SAS  
Asterisco Studio S.A.S  
Cooomeva Servicios  
Administrativos

### **5.1. ECUACIONES ESTRUCTURALES**

Se corrió el modelo en amos 19 con la información obtenida a través de las encuestas, lo que permitió obtener los niveles de significancia y la correlación para cada una de las hipótesis formuladas en nuestra investigación, en la figura 27, se presenta el modelo establecido. Como se puede observar en el cuadro 14, que corresponde a las ponderaciones de la regresión, los resultados muestran relaciones no significativas, excepto en la relación que corresponde a la confianza con los proveedores y la rentabilidad medida por ROE Y ROI, ya que ésta tiene un nivel de significancia del 90%.

Sin embargo, este resultado no es concluyente debido al tamaño de la muestra, y por tanto, el método de ecuaciones estructurales se utiliza solamente en forma exploratoria en este caso.

**Figura 27:** Significancia encontrada en el modelo por ecuaciones estructurales



**Fuente:** Elaboración propia en Amos 19

**Cuadro 15:** Ponderaciones de la regresión

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RENT	<---	TRTPAR	-0,031	0,045	-0,702	48%	
RENT	<---	TRTCL	0,016	0,041	0,399	69%	
RENT	<---	TRTPRV	0,134	0,076	1,753	<b>8%</b>	
DELTA	<---	TRTPAR	0,041	0,032	1,281	20%	
DELTA	<---	TRTPRV	-0,068	0,05	-1,366	17%	
DELTA	<---	TRTCL	0,025	0,021	1,207	23%	
PAR5	<---	TRTPAR	1				
PAR4	<---	TRTPAR	2,247	1,047	2,147	0,032	
PAR3	<---	TRTPAR	1,23	0,549	2,238	0,025	
PAR2	<---	TRTPAR	0,614	0,392	1,566	0,117	
PAR1	<---	TRTPAR	-0,308	0,393	-0,784	0,433	
CLT5	<---	TRTCL	1				
CLT4	<---	TRTCL	1,242	0,275	4,516	***	
CLT3	<---	TRTCL	0,577	0,321	1,8	0,072	
CLT2	<---	TRTCL	0,308	0,313	0,985	0,325	
CLT1	<---	TRTCL	-0,439	0,179	-2,462	0,014	
PRV5	<---	TRTPRV	1				
PRV4	<---	TRTPRV	4,219	1,272	3,316	***	
PRV3	<---	TRTPRV	2,38	0,792	3,003	0,003	
PRV2	<---	TRTPRV	1,18	0,681	1,733	0,083	
PRV1	<---	TRTPRV	-2,211	0,871	-2,538	0,011	
ROE	<---	RENT	1				
ROI	<---	RENT	-0,737	0,256	-2,886	0,004	
CACTV	<---	DELTA	1				
CVENT	<---	DELTA	1,037	0,588	1,763	0,078	

**Fuente:** Elaboración propia en Amos 19

## 5.2. PRUEBA DE MEDIAS

En la prueba de medias se encontró que la diferencia de medias en confianza fue significativa al 99% y al 95%, es decir, se probó que sí hay una significancia entre los dos grupos que conformamos, las que presentaron más altos niveles de trust y las que presentaron más bajos niveles. Sin embargo, ningún indicador financiero resultó significativo, por tanto con la prueba de medias se concluye que las hipótesis no se evidencian, lo que indica que el aumento de la confianza entre firmas no tiene relación con un aumento en la rentabilidad o el patrimonio de las mismas, resultados que se resumen en el cuadro 16.

En la parte de anexo 3, se encuentran los resultados que permitieron construir las significancias que se encuentran resumidas en el cuadro 16.

**Cuadro 16:** Resultados de pruebas de medias

	ROE	ROI	$\Delta$ ACTIVOS	$\Delta$ VENTAS
TRUST PARES	.+++	n.s	n.s	.n.s
TRUST CLIENTES	.+++	n.s	n.s	.n.s
TRUST PROVEEDORES	.++	n.s	n.s	.n.s

**Fuente:** Elaboración propia

+++	Significancia al 99%	( $p < 0,01$ ) y relación positiva
++	Significancia al 95%	( $p < 0,05$ ) relación positiva
+	Significancia al 90%	( $p < 0,10$ ) relación positiva
n.s	No significativo	
-	Significativo al 90%	( $p < 0,10$ ) y relación negativa
--	Significativo al 95%	( $p < 0,05$ ) relación negativa
---	Significativo al 99%	( $p < 0,01$ ) relación negativa

## 6. CONCLUSIONES

- Con los resultados obtenidos tanto en ecuaciones estructurales como en la prueba de medias, no se evidencian las 6 hipótesis planteadas, es decir, no resultó evidencia que relacionara el aumento de la confianza en las relaciones comerciales con clientes, proveedores y empresas, con un mejor desempeño en las organizaciones
- Para futuras investigaciones se debería de colectar más información y segmentar por sectores de negocios, para evitar diferencias estructurales que puedan afectar nuestra investigación y poder llegar a conclusiones contundentes.
- El trabajo plantea una relación entre variables perceptuales (diferentes tipos de confianza) con variables numéricas (ROE, ROI,  $\Delta$ ACTIVOS,  $\Delta$ VENTAS) que en la literatura no encontramos, por tanto, esta investigación ofrece indicios importantes que pueden ser empleados en futuras exploraciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Zhong, J., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal Of Management*, 28(3), 609-626. doi:10.1007/s10490-009-9163-2.

Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J., & Yagüe-Guillén, M. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal Of Market Research*, 45(1), 35-53.

Hassan, M., Toyman, N., Semerciöz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*, 5(8), 33-39. doi:10.5539/ibr.v5n8p33

Somech, A., Desivilya, H., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378.

Foo, M. (2011). Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. *Small Business Economics*, 36(1), 33-46. doi:10.1007/s11187-009-9176-8.

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

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIPS. *International Journal Of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

van der Berg, Y., & Martins, N. (2013). The relationship between organisational trust and quality of work life. *South African Journal Of Human Resource Management*, 11(1), 1-13. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.392

Ahmed, A. M., & Salas, O. (2009). The Relationship between Behavioral and Attitudinal Trust: A Cross-cultural Study. *Review Of Social Economy*, 67(4), 457-482. doi:10.1080/00346760902908625

Eggs, C. (2012). Trust Building in Communities of Practice. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 172-179.

Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917.

Muethel, M., Siebdrat, F., & Hoegl, M. (2012). When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?. *R&D Management*, 42(1), 31-46. doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00667.x

BALAY, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2474-2486.

Hu, M., Tsung-Lin, O., Haw-Jeng, C., & Lee-Cheng, L. (2012). EFFECTS OF SOCIAL EXCHANGE AND TRUST ON KNOWLEDGE SHARING AND SERVICE INNOVATION. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(5), 783-800.

Lim, B. H., Ling, F. Y., Ibbs, C., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business. *Journal Of Construction Engineering & Management*, 137(3), 225-237. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000272

Ji-Hwan, L., Chul, C., & Jae Min, K. (2012). OUTSIDE DIRECTORS' SOCIAL CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: A COMPLEX NETWORK APPROACH. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(8), 1319-1331.

Guerriero, A., Kubicki, S., & Halin, G. (2010). Toward a Trust-Based Construction Management. *Computer-Aided Civil & Infrastructure Engineering*, 25(4), 253-268. doi:10.1111/j.1467-8667.2009.00628.x

Witt, L. A., Hochwarter, W. A., Hilton, T. F., & Hillman, C. M. (1999). Team-Member Exchange and Commitment to a Matrix Team. *Journal Of Social Behavior & Personality*, 14(1), 63-74.

Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 83(3), 771-794. doi:10.1348/096317909X473903

Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 44(2), 165-177.

Fang, E. Li, N. Palmatier, R. Scheer, L. (2008). Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing, Volumen (72)*, 80-98.

De Jong, B. Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, Volumen (53)*, 535-549.

Oliveira, P. Pimentel, D. (2008). Managing Trust Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance. *Brazilian Administration Review, Volumen (5)*, 289-303.

Aksel, I. Hassan, M. Semerciöz, F. Vatansever, N. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research, Volumen (5)*, 33-39.

- Krishnan, R. Martin, X. Noorderhaven, N. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management Journal, Volumen (49)*, 894-917.
- Mithas, S. Ramasubbu, N. Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly, Volumen (35)*, 237-256.
- Lam, L. Liu, Y. Loi, R. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management, Volumen (22)*, 3187-3201.
- Calderón, G. Cardona, J. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las Organizaciones*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 11-43.
- Krot, K. Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management, Volumen (10)*, 224-233.
- Ketkar, S. Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management, Volumen (21)*, 1173-1206.
- Duffner, S. Schmid, M. Zimmermann, H. (2009). Trust and Success in Venture Capital Financing-an Empirical Analysis with German Survey Data. *Kyklos, Volumen (62)*, 15-43.
- Yang, Y. (2008). The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based theory perspective. *Social behavior and personality, Volumen (36)*, 1269-1282.
- Cohen, J, 1992 'A power primer', *psychological bulletin*, vol. 112, no. 1, pp. 155-159.
- Welch, B.L, 1983. 'The significance of the difference between two means when the population variances are unequal', *biometrika*, vol. 29, nos. ¾, pp. 355-362.

## ANEXO 1-ENCUESTA

### Cuestionario sobre confianza empresarial

Este cuestionario es realizado por estudiantes de la universidad Icesi con el objetivo de contrastar un modelo relacional de las variables "confianza entre empresas" y "desempeño de las firmas", como parte de su proyecto de grado II y bajo la dirección del profesor Guillermo Buenaventura.

Esta encuesta requiere un mínimo de su tiempo. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la universidad Icesi

Para contestar las preguntas usted tendrá la opción de hacerlo sobre los tres siguientes tipos de relaciones comerciales. Si alguna(s) no aplica(n) deje en blanco las preguntas correspondientes.

- 1) Empresas pares, entendidas como las empresas con las que tiene algún tipo de convenio (comercial, de cooperación, etc.)
- 2) Empresas clientes más importantes.
- 3) Empresas proveedoras más importantes.

De antemano le estamos altamente agradecidos con la atención y colaboración con nuestra investigación académica.

**\*obligatorio**

**Nombre de la empresa \***  
  
Esta pregunta es obligatoria.

**Cargo en la empresa \***

**¿Cuál es el tamaño de la empresa? \***  
Indique un número aproximado del número de empleados

#### EMPRESAS PARES (Acuerdos comerciales)

---

1. Nuestros pares externos nos han dado información veraz y valiosa aún cuando ésta no formaba parte del acuerdo

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

2. Algunas veces nuestros pares externos cambian un poco los hechos para conseguir lo que ellos quieren

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

3. Nuestros pares externos se han comprometido a hacer cosas y no han cumplido

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

4. Nuestra firma generalmente duda de la información que es proporcionada por nuestros pares externos

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

5. Nuestros pares externos generalmente dudan de la información que nosotros les proporcionamos

1 2 3 4 5 6 7

## CLIENTES MÁS IMPORTANTES

6. Nuestros clientes nos han dado información veraz y valiosa aún cuando ésta no formaba parte del acuerdo

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

7. Algunas veces nuestros clientes cambian un poco los hechos para conseguir lo que ellos quieren

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

8. Nuestros clientes se han comprometido a hacer cosas y no han cumplido

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

9. Nuestra firma generalmente duda de la información que es proporcionada por nuestros clientes

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

10. Nuestros clientes generalmente dudan de la información que nosotros les proporcionamos

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

## PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES

11. Nuestros proveedores nos han dado información veraz y valiosa aún cuando ésta no formaba parte del acuerdo

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

12. Algunas veces nuestros proveedores cambian un poco los hechos para conseguir lo que ellos quieren

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

13. Nuestros proveedores se han comprometido a hacer cosas y no han cumplido

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

14. Nuestra firma generalmente duda de la información que es proporcionada por nuestros proveedores

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

15. Nuestros proveedores generalmente dudan de la información que nosotros les proporcionamos

1 2 3 4 5 6 7

Fuertemente en desacuerdo        Fuertemente de acuerdo

## ANEXO 2- RESULTADOS DE ENCUESTAS

### 1. EMPRESA PAR

	Nombre de la empresa	PAR1	PAR2	PAR3	PAR4	PAR5
1	Colgate	2	4	6	3	3
2	Grupo Strato, C.A.	5	5	1	2	4
3	Carvajal Educación	5	6	6	5	1
4	Crear Publicitarios	3	5	4	2	2
5	Factoring Bancolombia	6	4	3	1	1
6	Press Start Studios	4	6	5	4	3
7	CONALMEDICAS SAS	2	3	2	2	1
8	BANCO WWB S.A.	4	4	4	3	2
9	CONALMEDICAS	1	6	5	6	6
10	Colombina S.A.	5	5	6	5	3
11	Imágenes graficas	3	4	3	4	3
12	DECORCERAMICA S.A.S	4	6	4	2	2
13	Manuelita S.A.	7	2	2	2	2
14	Nutriavicola	5	5	3	3	3
15	Tecnoquimicas	5	3	4	4	4
16	Tecnosur	6	2	2	2	6
17	Snowcone SAS	5	4	2	2	2
18	Asterisco Studio S.A.S	3	5	2	2	1
19	Coomeva Servicios	5	2	3	1	1

### 2. CLIENTE MÁS IMPORTANTE

	Nombre de la empresa	CLT1	CLT2	CLT3	CLT4	CLT5
1	Colgate	5	5	4	3	2
2	Grupo Strato, C.A.	6	5	2	2	2
3	Carvajal Educación	7	4	2	2	1
4	Crear Publicitarios	5	3	1	1	1
5	Factoring Bancolombia	6	5	5	2	1
6	Press Start Studios	7	3	3	2	1
7	CONALMEDICAS SAS	4	2	5	3	3
8	BANCO WWB S.A.	5	4	5	4	3
9	CONALMEDICAS	7	1	1	1	1
10	Colombina S.A.					
11	Imágenes graficas	5	5	4	6	3
12	DECORCERAMICA S.A.S	5	4	4	4	4
13	Manuelita S.A.	6	3	3	3	3
14	Nutriavicola	5	5	2	3	3
15	Tecnoquimicas	5	3	4	4	4
16	Tecnosur	5	5	5	5	4
17	Snowcone SAS	5	5	4	2	1
18	Asterisco Studio S.A.S	5	6	6	1	1
19	Coomeva Servicios	6	2	3	1	1

### 3. PROVEEDOR MÁS IMPORTANTE

	Nombre de la empresa	PRV1	PRV2	PRV3	PRV4	PRV5
1	Colgate	1	7	7	7	3
2	Grupo Strato, C.A.	6	4	3	1	1
3	Carvajal Educación	6	3	3	2	1
4	Crear Publicitarios	5	6	2	1	1
5	Factoring Bancolombia	6	4	3	2	1
6	Press Start Studios	2	5	4	3	2
7	CONALMEDICAS SAS	2	5	1	1	1
8	BANCO WWB S.A.	5	4	4	3	3
9	CONALMEDICAS	7	1	5	2	1
10	Colombina S.A.					
11	imagenes graficas	4	4	4	4	2
12	DECORCERAMICA S.A.S	6	3	3	2	2
13	Manuelita S.A.	6	2	2	2	2
14	Nutriavicola	5	5	3	3	2
15	Tecnoquimicas	6	2	3	2	2
16	Tecnosur	6	6	2	2	2
17	Snowcone SAS	5	4	3	2	1
18	Asterisco Studio S.A.S	7	1	3	1	1
19	Cooomeva Servicios	6	2	2	1	1

## ANEXO 3-PRUEBA DE MEDIAS

### 1. EMPRESA PAR

<b>CONFIANZA EMPRESA PAR</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	20,6666667	15,2222222
Varianza	6,75	3,194444444
Observaciones	9	9
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	5,17946094	
P(T<=t) una cola	6,987E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1,76131014	
P(T<=t) dos colas	0,00013974	
Valor crítico de t (dos colas)	2,14478669	

<b>ROE - EMPRESA PAR</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,054040714	0,5246088
Varianza	0,015835825	0,575107407
Observaciones	7	5
Diferencia hipotética de la	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-1,374053246	
P(T<=t) una cola	0,12069591	
Valor crítico de t (una cola)	2,131846786	
P(T<=t) dos colas	0,241391819	
Valor crítico de t (dos col)	2,776445105	

<b>ROI - EMPRESA PAR</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,095235	0,1082335
Varianza	0,014971867	0,006846836
Observaciones	7	4
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	-0,20947491	
P(T<=t) una cola	0,419371173	
Valor crítico de t (un	1,833112933	
P(T<=t) dos colas	0,838742346	
Valor crítico de t (do	2,262157163	

<b>ΔACTV - EMPRESA PAR</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,094423857	0,172508
Varianza	0,009356029	0,025901424
Observaciones	7	4
Diferencia hipotética de la	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-0,883453374	
P(T<=t) una cola	0,213446243	
Valor crítico de t (una cola	2,131846786	
P(T<=t) dos colas	0,426892486	
Valor crítico de t (dos cola	2,776445105	

<b>ΔVENT - EMPRESA PAR</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,103582143	0,064426333
Varianza	0,004658365	0,00898225
Observaciones	7	6
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	0,842007375	
P(T<=t) una cola	0,210796913	
Valor crítico de t (un	1,833112933	
P(T<=t) dos colas	0,421593827	
Valor crítico de t (do	2,262157163	

## 2. CLIENTE MÁS IMPORTANTE

<b>CONFIANZA CLIENTES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	20,44444444	13,22222222
Varianza	4,027777778	31,44444444
Observaciones	9	9
Diferencia hipotética de las media	0	
Grados de libertad	10	
Estadístico t	3,6378761	
P(T<=t) una cola	0,002276387	
Valor crítico de t (una cola)	1,812461123	
P(T<=t) dos colas	0,004552774	
Valor crítico de t (dos colas)	2,228138852	

<b>ROE - CLIENTES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,154976429	0,3832988
Varianza	0,006942436	0,711897753
Observaciones	7	5
Diferencia hipotética de las media	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-0,603	
P(T<=t) una cola	0,289514559	
Valor crítico de t (una cola)	2,131846786	
P(T<=t) dos colas	0,579029118	
Valor crítico de t (dos colas)	2,776445105	

<b>ROI - CLIENTES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,073183	0,1468245
Varianza	0,00335374	0,025625058
Observaciones	7	4
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	3	
Estadístico t	-0,887480822	
P(T<=t) una cola	0,22009532	
Valor crítico de t (un	2,353363435	
P(T<=t) dos colas	0,440190639	
Valor crítico de t (do	3,182446305	

<b>ΔACTV - CLIENTES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,075436714	0,2057355
Varianza	0,011040501	0,013300421
Observaciones	7	4
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-1,860970777	
P(T<=t) una cola	0,056036425	
Valor crítico de t (un	1,943180281	
P(T<=t) dos colas	0,11207285	
Valor crítico de t (do	2,446911851	

<b>ΔVENT - CLIENTES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,075519625	0,1014952
Varianza	0,006615531	0,007357494
Observaciones	8	5
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	8	
Estadístico t	-0,541811941	
P(T<=t) una cola	0,301353647	
Valor crítico de t (un	1,859548038	
P(T<=t) dos colas	0,602707294	
Valor crítico de t (do	2,306004135	

### 3. PROVEEDOR MÁS IMPORTANTE

<b>CONFIANZA PROVEEDORES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	17,88888889	12,77777778
Varianza	8,861111111	24,44444444
Observaciones	9	9
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	13	
Estadístico t	2,656918518	
P(T<=t) una cola	0,009875027	
Valor crítico de t (un	1,770933396	
P(T<=t) dos colas	0,019750054	
Valor crítico de t (do	2,160368656	

<b>ROE - PROVEEDORES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,055843833	0,444377667
Varianza	0,020772814	0,496911
Observaciones	6	6
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	-1,322732959	
P(T<=t) una cola	0,12159513	
Valor crítico de t (un	2,015048373	
P(T<=t) dos colas	0,243190261	
Valor crítico de t (do	2,570581836	

<b>ROI - PROVEEDORES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,119881833	0,0760576
Varianza	0,01840814	0,003380799
Observaciones	6	5
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	7	
Estadístico t	0,716202427	
P(T<=t) una cola	0,24852889	
Valor crítico de t (un	1,894578605	
P(T<=t) dos colas	0,497057781	
Valor crítico de t (do	2,364624252	

<b><math>\Delta</math>ACTV - PROVEEDORES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,110561833	0,1375256
Varianza	0,019849648	0,012032334
Observaciones	6	5
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	-0,356682885	
P(T<=t) una cola	0,36477433	
Valor crítico de t (un	1,833112933	
P(T<=t) dos colas	0,72954866	
Valor crítico de t (do	2,262157163	

<b>ΔVENT - PROVEEDORES</b>		
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,060143714	0,1151045
Varianza	0,005341546	0,007201273
Observaciones	7	6
Diferencia hipotética	0	
Grados de libertad	10	
Estadístico t	-1,240396968	
P(T<=t) una cola	0,121571415	
Valor crítico de t (un	1,812461123	
P(T<=t) dos colas	0,24314283	
Valor crítico de t (do	2,228138852	