

PROYECTO DE GRADO II

DESEMPEÑO: CONFIANZA, FLEXIBILIDAD, Y CAPITAL PSICOLÓGICO

JUAN CAMILO REVELO GALLARDO

MARGARITA ROSA SERNA FERNÁNDEZ

GUILLERMO BUENAVENTURA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

SANTIAGO DE CALI, 23 DE MAYO DE 2014

## RESUMEN

Dado que el entorno empresarial ha presentado múltiples cambios debido a la integración comercial, incremento de la competencia y exigencia de la demanda; las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar sus estrategias y políticas organizacionales con el fin de permanecer y lograr destacarse entre las demás.

En la actualidad las empresas se han percatado que el capital humano es un factor que influye en los rendimientos y obtención de las metas corporativas, por lo que cada vez más estas se dedican al fortalecimiento y la contratación de personal con altos niveles de autoconciencia, inteligencia emocional, capacidad de trabajo en equipo y destrezas para trabajar bajo presión. Por estas razones la presente investigación se enfoca en el análisis y evaluación de las variables que se pueden presentar dentro de una organización como Capital psicológico (PsyCap), Flexibilidad (HRF), Confianza (TRUST) y el trabajo en equipo (TMX) que pueden influir en el desempeño.

Para llevar a cabo este proyecto se tuvo en cuenta 202 encuestas realizadas a personas pertenecientes a organizaciones privadas en Cali, y que participan en equipos de trabajo. Las cuales diligenciaron una encuesta que consistía de 64 preguntas que medían las variables de interés. De modo que se pudiera verificar por medio de ecuaciones estructurales la mediación e influencia de cada uno de los factores. Esta investigación se llevó a cabo en el primer semestre de 2014 bajo la supervisión del profesor Guillermo Buenaventura.

**PALABRAS CLAVES:** Capital psicológico (PsyCap), Flexibilidad (HRF),  
Confianza (TRUST), Trabajo en equipo (TMX), Desempeño, inter- grupal.

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. OBJETIVOS: .....	9
2.1 Objetivo general .....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. METODOLOGIA .....	10
4. ANTECEDENTES.....	12
4.1 Resúmenes de Artículos .....	12
4.1.1 .....	12
“THE TEAM PERSONALITY–TEAM PERFORMANCE RELATIONSHIP REVISITED: THE IMPACT OF CRITERION CHOICE, PATTERN OF WORKFLOW, AND METHOD OF AGGREGATION” .....	12
4.1.2 .....	18
“EFFECTS OF SOCIAL EXCHANGE AND TRUST ON KNOWLEDGE SHARING AND SERVICE INNOVATION” .....	18
4.1.3 .....	25
“TEAM NETWORK AND TEAM IDENTIFICATION: THE ROLE OF LEADER- MEMBER EXCHANGE” .....	25
4.1.4 .....	35
“A REVIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM PRACTICES AND FIRMS’ PERFORMANCE” .....	35
4.1.5 .....	42
“INFORMATION STRATEGIES TO SUPPORT FULL INFORMATION PRODUCT PRICING: THE ROLE OF TRUST” .....	42
4.1.6 .....	49
“LEADER-MEMBER EXCHANGE: A CRITIQUE OF THEORY & PRACTICE” .....	49
4.1.7 .....	57
“RELATIONSHIP BETWEEN LEADER–MEMBER EXCHANGE .....	57
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: EXAMINING.....	57
THE MODERATING ROLE OF EMPOWERMENT” .....	57
4.1.8 .....	64

“LEADERSHIP IN ACTION TEAMS: TEAM LEADER .....	64
AND MEMBERS’ AUTHENTICITY, AUTHENTICITY .....	64
STRENGTH, AND TEAM OUTCOMES” .....	64
4.1.9 .....	68
“THE DIFFERENTIAL EFFECT OF TEAM MEMBERS’ TRUST ON .....	68
TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATION ROLE OF TEAM.....	68
COHESIÓN” .....	68
4.1.10 .....	79
“THE TEAM PERSONALITY–TEAM PERFORMANCE RELATIONSHIP .....	79
REVISITED: THE IMPACT OF CRITERION CHOICE, PATTERN .....	79
OF WORKFLOW, AND METHOD OF AGGREGATION” .....	79
4.1.11 .....	91
“HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL	
CAUSAL MODEL” .....	91
4.1.12 .....	95
“HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FIRM	
PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL FIRMS IN HONG	
KONG” .....	95
4.1.13 “PROCESS AND STRUCTURE IN LEADER-MEMBER EXCHANGE” .....	98
4.1.14 “HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND	
FIRM PERFORMANCE” .....	101
4.1.15 “MEASURING RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY, KNOWLEDGE,	
AND PERFORMANCE USING SINGLE-RESPONSE SITUATIONAL JUDGMENT	
TESTS” .....	104
4.1.16 “SOCIAL CAPITAL OF THE HR DEPARTMENT, HR’S CHANGE AGENT ROLE,	
AND HR EFFECTIVENESS: EVIDENCE FROM SOUTH KOREAN FIRMS” .....	107
4.1.17 “LEVELS OF ORGANIZATIONAL TRUST IN INDIVIDUALIST VERSUS	
COLLECTIVIST SOCIETIES” .....	110
4.1.18 “MANUFACTURING TRUST: COMMUNITY CURRENCIES AND THE	
CREATION OF SOCIAL CAPITAL” .....	114
4.1.19 AN ANALYSIS OF ACCURACY EXPERIMENTS CARRIED OUT OVER OF A	
MULTI-FACETED MODEL OF TRUST” .....	117
4.1.20 DYNAMIC HR: GLOBAL APPLICATIONS FROM IBM.....	121

4.1.21. THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, HRM PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE .....	125
4.1.22 ENVIRONMENTAL DYNAMISM, HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL .....	128
4.1.23 DOES TRUST MATTER? EXPLORING THE EFFECTS OF INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL TRUST AND PERFORMANCE .	135
4.1.24. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE.....	138
4.1.25. THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONAL SETTINGS .....	141
4.1.26. THE EXPERIENCE AND EVOLUTION OF TRUST: IMPLICATIONS FOR COOPERATION AND TEAMWORK.....	143
4.1.27. HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FIRM PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL FIRMS IN HONG KONG.....	147
5 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO.....	150
6 PLANTEAMIENTO DEL MODELO.....	153
7 DATOS .....	157
8 INSTRUMENTO .....	158
9 RESULTADOS.....	159
10 CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES EN EL PROCESO INVESTIGATIVO .....	163
11 ANEXOS .....	164
12 BIBLIOGRAFIA.....	166

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno en que se desenvuelve las empresas actualmente se ha tenido que ajustar a los cambios y a la exigente demanda del entorno, convirtiéndolas en dinámicas y más competitivas de modo que puedan prevalecer en un mundo globalizado. Aquella organización que se logre adaptar, replantear su estrategia corporativa y a construir un plan acorde a sus objetivos podrá suavizar los efectos del mercado y las necesidades de la empresa.

Dentro de este contexto encontramos dos factores muy importantes que permiten que este desenvolvimiento suceda de forma fluida y tranquila pero que a menudo han sido subestimados por las mismas compañías dado que se enfocan más en otros factores como el mismo capital físico y el económico, estamos hablando del capital humano y el psicológico. Tanto el capital humano como el psicológico se constituyen a su vez por una serie de factores que influyen en el desempeño organizacional.

A su vez, la teoría muestra que la confianza y la capacidad para trabajar en equipo complementan el desarrollo y desempeño de los individuos, permitiéndoles desenvolverse y ejecutar con propiedad cada una de las tareas asignadas; debido a la importancia de estos factores las áreas de recursos humanos se han visto en la necesidad de desarrollar y fortalecer en sus empleados el autoconocimiento, liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo y habilidades de comunicación, entre otros rasgos.

Mediante la realización de éste proyecto se espera analizar la importancia que tienen el capital psicológico, la confianza y la capacidad para trabajar en quipo para lograr rendimientos y buenos resultados en el desempeño organizacional.

A continuación se presenta la recopilación de un año de investigación acerca del desempeño organizacional, para el cual se plantearon dos modelos que incluyeron las variables confianza (TRUST), capital psicológico y trabajo en equipo (TMX). Cada uno de estos conceptos cuenta con un marco teórico realizado en el primer semestre del proyecto, de modo que la segunda parte se corrobora por medio de ecuaciones estructurales la relación iterativa entre las variables en cuestión.



## **2. OBJETIVOS:**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar cómo se relaciona la confianza y el capital psicológico dentro de un ambiente organizacional, y su influencia en el desempeño y rendimiento de una firma.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Estructurar un marco teórico que permita aproximarse al tipo de relaciones que se desarrollan en un ámbito organizacional teniendo en cuenta las variables de capital psicológico, confianza y trabajo en equipo.
- Indagar la relación existente entre la confianza y el capital psicológico y su influencia en el desempeño de las compañías.
- Verificar la importancia de la confianza como mediadora entre capital psicológico y trabajo en equipo.

### 3. METODOLOGIA

Desde la primera sesión se fijaron los parámetros a seguir, en los cuales cada uno de los estudiantes se debía comprometer con la recopilación de veinte papers acerca de los temas propuestos por el director del proyecto, los cuales le serviría de marco teórico para proyecto de grado 2.

Se realizaron tres sesiones grupales de revisión de trabajo, en los cuales se llevaban los papers seleccionados por los estudiantes y se les realizaba su respectiva validación, de forma que pudieran continuar con la búsqueda y el respectivo análisis. Al culminar estas atenciones, cada uno de los estudiantes debía permanecer en contacto con su director, de modo que este pudiera seguir supervisando el trabajo realizado y diera la aprobación a cada uno de los papers

El trabajo que debía realizar cada uno de los estudiantes vinculados al proyecto de desempeño, consistió en la búsqueda y obtención de papers en las diferentes bases de datos que estaban a su disposición, como Ebsco, JSTOR y SSRN , las cuales se las proveía la Universidad Icesi.

Para proyecto de grado 2 se hizo el planteamiento del modelo e hipótesis a ejecutar al igual que se selecciono con que tipo de población se iba a trabajar, siguiendo los planteamientos del director de proyecto, puesto que la siguiente investigación es la continuación de trabajos anteriores. Ya teniendo los lineamientos y dado que la

investigación se centra en el análisis del desempeño, se decidió que la población objetivo sería Aplicada a personas pertenecientes a organizaciones privadas en Cali, y que participan en equipos de trabajo.

El instrumento de trabajo que se decidió implementar fue una encuesta (ver Anexo 1) que constaba de 96 preguntas que median las variables, flexibilidad, confianza (TRUST), capital psicológico y trabajo en equipo (TMX); pero debido a su extensión se acordó eliminar la variable flexibilidad de modo que fuera de mayor aceptación y de fácil ejecución por parte de la muestra seleccionada. Partiendo de la idea de que la encuesta fuese de fácil comprensión se utilizó la escala de Likert de 7 puntos, con la cual se media el grado de acuerdo y desacuerdo de cada una de las 64 preguntas.

Para la ejecución de la investigación se contó con 4 meses, en los cuales se logró conseguir la participación constructoras, bancos, firmas de ingeniería y logística, al igual que el apoyo de individuos que laboraran en equipos de trabajo en la ciudad de Cali.

En cuanto a la consolidación de los datos, se trabajó con una tabla en Excel que seguía los lineamientos establecidos, además de ser compatible con el software Amos 19, el cual permite el análisis de datos por medio de ecuaciones estructurales. Con este logro verificar la influencia de las variables en el desempeño al igual que su significancia y el nivel de mediación.

## **4. ANTECEDENTES**

### **4.1 Resúmenes de Artículos**

#### **4.1.1**

**“THE TEAM PERSONALITY–TEAM PERFORMANCE RELATIONSHIP REVISITED: THE IMPACT OF CRITERION CHOICE, PATTERN OF WORKFLOW, AND METHOD OF AGGREGATION”**

**“La personalidad del equipo-desempeño del equipo. Relación: El impacto del Criterio de decisión, patrón de flujo de trabajo, y el método de agregación”**

Autores: Matthew S. Prewett, Ashley A. G. Walvoord, Frederick R. B. Stilson,

Michael E. Rossi, and Michael T. Brannick

*University of South Florida*

Revista: *Human Performance*, 22:273–296, 2009

Copyright © Taylor & Francis Group, LLC

ISSN: 0895-9285 print/1532-7043 online

DOI: 10.1080/08959280903120253

Desde que en las organizaciones se hizo recurrente el uso de equipos de trabajo, también se ha hecho importante hallar la forma de maximizar los rendimientos del mismo, por lo que se debe considerar la composición de los miembros al igual que identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que estos pueden aportar;

Esta es una de las razones por las cuales las diferentes organizaciones dedican tiempo y recursos en la selección, capacitación y el mantener a sus empleados. Pero no solo las habilidades intelectuales las que se debe tener en cuenta, por lo que considerar la personalidad puede ser un factor que influya en la toma de decisiones y reduzca los efectos adversos.

Para el estudio que se lleva a cabo a continuación engloba los dos aspectos en los cuales se ha hecho hincapié, en primer lugar, los rasgos individuales y como estos convergen para predecir el desempeño de un equipo, y en segundo lugar, de qué manera influye la personalidad en los rendimientos de un equipo. Por lo que a continuación se presenta una justificación teórica de las variables de estudio.

#### CRITERIO DE TIPO

En esta sección se discutirá la forma en que se construye y ejecuta una tarea de forma unitaria, los criterios de resultados representan una medida de los resultados netos de la operación (acorde al volumen de producción, a una puntuación de simulación, un grado de la clase), mientras que los criterios de comportamiento describen la frecuencia y/o calidad de los comportamientos que se producen en el desempeño de los equipos(incluyen, la comunicación, copia de seguridad,( Rousseo, Aubé y Savoie 2006). El análisis de estos criterios permite obtener información sobre el rendimiento de los resultados porque exponen las conductas que se encuentran en un equipo.

De acuerdo al modelo de insumo- proceso- resultado, menciona que las características de la personalidad está relacionada con los procesos del comportamiento, y por ende en los

resultados del equipo (Driskell, Hogan y Salas 1987) , en especial si el individuo cuenta con estabilidad emocional.

#### AGREGACIÓN DE RASGO

Los rasgos de la personalidad es uno de los criterios que influye en la relación de un equipo, por lo que para su estudio lo han abordado como si fue un problema de agregación, el más común incluye la puntuación media de la personalidad de los miembros de un equipo, de forma de que se puedan identificar los mínimos y máximos (empleando el método de la varianza). Se ha logrado identificar que estos rasgos están sujetos y pueden variar según la actividad, siguiendo el modelo de tareas de Steiner (1972) o Thompson (1967)

#### ENFOQUE TRAIT-ORIENTED

Con el fin de optimizar el rendimiento del equipo las teorías indican que se debe hacer un análisis de ajuste persona-equipos, con respecto a los rasgos específicos de la personalidad, se alcanza al seleccionar un equipo que compartan las mismas características; la similitud en la personalidad, razas, edad y sexo, entre otras, permite que se dé un ajuste exitoso.

La homogeneidad es un factor que descarta el conflicto y por ende distorsión en la obtención de un objetivo, mientras que si se apega a un patrón de selección la probabilidad de que se llegue a un consenso y se dedique mayor esfuerzo en el cumplimiento de una tarea, a través del modelo de Steiner (1972) se logra describir como las características y habilidades de los miembros se logran combinar de forma que se obtenga un producto final y lograr un rendimiento.

## PRUEBAS EMPIRICAS

El someter las variables a pruebas de correlación siguiendo los parámetros del modelo de Steiner, arrojan que la homogeneidad no siempre determina el éxito de un equipo, pero que si puede ser una variable que puede influir en el performance, pero aun así la heterogeneidad proporciona un elemento adicional a los equipos.

## TRAIT AGGREGATION IN THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS

Se basa en los cinco principales rasgos de la personalidad propuestos por Costa y McRae (1992), en la cual se descarta la experiencia. Se examinan los máximos y mínimos porcentajes que arroja un equipo, de modo que se puedan observar patrones. De este modo se logró encontrar que la conciencia es un rasgo que relaciona el grado de orientación al logro, puntualidad, confiable, ordenados y disciplinados de los individuos; de esta forma si existe un grupo de personas con la misma característica no debe ser difícil que se pongan de acuerdo e identifiquen los pasos a seguir y obtengan el rendimiento adecuado. Por otro lado se identificó que la extroversión podría ser un factor que cree discordia, puesto que en algunos momentos el nivel de ánimo o la necesidad de destacarse de alguien extrovertido puede chocar con o diferir del rol que este ocupe.

Si se posee el rasgo de la cordialidad (va de la mano con la cooperación, confianza, amabilidad y asociada a la solidaridad) puede influir de forma positiva en el rendimiento, puesto que lograra que haya cohesión, pero al mismo tiempo si todos los miembros del equipo poseen esta característica se corre el riesgo que se reduzca el pensamiento crítico

por ser más dóciles, sin embargo, los miembros agradables son más propensos a tener la habilidad de comunicarse mejor y entablar mejores canales de comunicación.

La estabilidad emocional es el extremo opuesto de experimentar emociones negativas como la ansiedad, frustración y depresión, este factor es un fuerte predictor de la cohesión de un equipo e influye en la calidad de los rendimientos. El lograr reunir un grupo de individuos con tal característica es un poco difícil por lo que se debe indagar en el ser, pero esta se puede ser complementada con las características anteriormente mencionadas.

El patrón de flujo de trabajo (Tesluk , Mathieu , Zaccarro y Marcas ( 1997)) se incluyó como un moderador para examinar el impacto de la estructura de la tarea sobre las correlaciones entre diferentes agrupaciones de rasgos y el rendimiento del equipo, este será el modelador de la relación entre los rasgos y el desempeño del trabajo.

El propósito de este estudio fue examinar las relaciones entre la personalidad del equipo y el rendimiento del equipo teniendo en cuenta la elección del criterio (comportamiento frente a los resultados), el tipo de flujo de trabajo (agrupada, recíproca, e intensivo) y el método de agregación (media, mínimo, máximo y la varianza).

Debido a que había un gran número de pruebas de hipótesis calculados a través de cuatro personalidad diferente rasgos (Conciencia, Amabilidad, extroversión y la estabilidad emocional). Por razones que se aclararán cuando discutimos método de agregación, limitamos nuestra discusión de la elección del criterio y el tipo de flujo de trabajo en gran medida con el método de media de agregación rasgo.



## Bibliografía

Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The Team Personality-Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation. *Human Performance*, 22(4), 273-296. doi:10.1080/08959280903120253

#### 4.1.2

### “EFFECTS OF SOCIAL EXCHANGE AND TRUST ON KNOWLEDGE SHARING AND SERVICE INNOVATION”

**"Efectos de cambio social y confianza en el intercambio de conocimientos e innovación de servicio"**

Autores: MENG-LEI MONICA HU; *Jinwen University of Science and Technology*

TSUNG-LIN OU; *National Central University*

HAW-JENG CHIOU; *National Taiwan Normal University*

LEE-CHENG LIN; *Jinwen University of Science and Technology*

Revista : SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 2012, 40(5), 783-800

Society for Personality Research

<http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.783>

---

El siguiente informe se basa en el estudio de 466 empleados de distintos hoteles Internacionales en Taiwán, con los cuales se investigo la relación entre el conocimiento, la innovación en los servicios, la calidad y respuesta ante el cambio, la relación líder-seguidor, la confianza; los resultados permitieron identificar que si se realizan ajustes y se trabajan en estos puntos ya mencionados se logra alcanzar un alto nivel de comunicación entre los miembros, además de que se proporcionara un mejor servicio.

---

La industria de servicios en Taiwán está experimentando un periodo de incertidumbre y la presión de la competencia provocada por la globalización, por lo que el mantener la ventaja

competitiva se deben mejorar los niveles de servicios y la innovación en los productos. Por lo cual los investigadores Hu, Horng y Sun (2009), han señalado que la relación positiva entre la innovación y el intercambio de conocimiento (KS) en una organización, es decir, para mejorar el servicio y obtener un rendimiento de conocimiento (SIP), KS se debería fomentar el KS entre los miembros de un equipo, y entre superiores y subordinados.

Por lo que este análisis se basa en el principio de reciprocidad, donde el conocimiento se comparte, y las relaciones entre los miembros de un equipo, superiores y subordinados es de alta calidad, generando beneficios creativos para la organización.

#### ANTECEDENTES TEORICOS E HIPOTESIS

- Compartir conocimientos y performance en la innovación de servicios de los equipos

##### **(Knowledge sharing and team service innovation performance)**

La innovación se usa para desarrollar y mantener la ventaja competitiva de una organización, la cual le permite abordar un mercado y mantener el existente, por lo que Hu (2009) identifico que este factor determina el éxito de una organización, puesto que cuestiones como la innovación en el trabajo, la tecnología y en las estrategias que se implementan dan un sello distintivo. Pero como es de saberse en un mundo en proceso de globalización no siempre se está al corriente en lo que el mercado dictamina; por esa razón la tendencia actual en el desarrollo organizacional se centra en el equipo. Dreu y West (2001), encontraron que la capacidad de innovación de los equipos tiene una relación con la originalidad de producir nuevos procesos; Lee (2001) define el compartir el conocimiento

(KS) como “ *activities involving transferring or disseminating knowledge from one person, group, or organization to another*” (p. 323) mientras que Weiss (1990) describe KS como la unión de dos procesos básicos, “*knowledge collection and knowledge connection*” , lo que le permite a los miembros el desarrollo de habilidad y competencias, aumentar el valor y mantener su ventaja competitiva, ya que si se da KS se contribuye a la mejora del desempeño de una organización. Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H1: el compartir conocimiento se relaciona positivamente con el performance de un equipo de innovación en el servicio.

- Influencia del líder-miembro intercambio de calidad y del equipo-miembro intercambio de calidad en el compartir conocimientos y el servicio de innovación de un equipo.

**(Influence of Leader-member Exchange Quality and Team-member Exchange Quality on Knowledge Sharing and Team Service Innovation Performance)**

Esta sección se basa en teoría del intercambio social de Blau (1964) y en la norma de reciprocidad de Gouldner (1960), las cuales permiten analizar la relación entre líder y el subordinado, y entre los miembros en el lugar de trabajo. Lo que demostró que el intercambio líder-subordinado (LMX) y el intercambio equipo- miembro (TMX) son rasgos que permiten analizar el proceso de socialización de un equipo de trabajo.

Dependiendo del rol que se desempeñe dentro de un equipo así mismo será la calidad de las relaciones, por lo que según el estudio realizado se pudo encontrar que el trato del líder con

los subordinados goza de una calidad alta, esto quiere decir que disfruta de un mayor poder de negociación y mayor libertad en el desempeño y realización de las actividades; mientras que subordinado- líder gozan de una relación de intercambio de baja calidad, o sea poco poder de negociación.

En base a lo anterior se puede encontrar que la LMX y TMX están fuertemente asociadas con los factores organizacionales como el rendimiento, compromiso organizacional y el comportamiento innovador, de esta forma se plantean las siguientes hipótesis:

H2: la calidad de intercambio líder-subordinado está positivamente relacionada con los resultados de la innovación en servicios de un equipo.

H3: El intercambio de calidad entre el equipo- miembro, está positivamente relacionado con el performance del equipo de innovación en servicios (TSIP)

Renzl ( 2008 ) señala cómo que la fuerza del vínculo de la relación entre los miembros tiene un impacto en la medida en que estos están dispuestos a compartir sus conocimientos . Así, los líderes y los miembros en la organización logran tener relaciones de alta calidad, lo que quiere decir que se logra alcanzar una LMX y TMX efectiva. Lo que permite plantear las siguientes hipótesis:

H4 : El intercambio de conocimientos se relaciona positivamente con el líder – miembro calidad de intercambio.

H5: Intercambio de conocimientos se relaciona positivamente con el miembro del equipo calidad de intercambio.

Sobre la base de las hipótesis 2 , 3 , 4 , y 5 , que además propusimos que LMX calidad y TMX calidad se relaciona positivamente con TSIP y KS sería positivamente relacionada tanto con LMX y calidad TMX . Si se examinan las hipótesis como un conjunto, hemos especificado una cadena de relaciones de KS para la calidad LMX y calidad TMX y de calidad LMX y calidad TMX a TSIP. Esto significa que las relaciones entre el SK y TSIP son la hipótesis de ser indirecta y, por tanto, no tienen efectos directos. Por lo tanto, desde el punto de vista orientado a los procesos, LMX la calidad y la calidad TMX juegan el papel de las variables que median las relaciones entre la variable independiente y la variable dependiente TSIP de KS.

En consecuencia, se forman las siguientes hipótesis:

H6: La calidad de intercambio líder - miembro mediará la relación entre el intercambio de conocimientos y resultados de la innovación del equipo.

H7: La calidad del equipo de Exchange miembros mediará la relación entre el intercambio de conocimientos y resultados de la innovación del equipo.

- Efecto moderador de la confianza en las relaciones líder- miembro (subordinado), calidad de cambio e intercambio de conocimientos y entre el miembro del equipo, calidad de cambio e intercambio de conocimientos.

**(Moderating effect of trust on the relationships between leader- member Exchange quality and knowledge sharing and between team- member Exchange quality and knowledge sharing)**

La confianza es un concepto importante en la teoría del intercambio social, porque en un contexto social donde haya una relación LMX de alta calidad se caracteriza por la confianza mutua, la lealtad entre otros factores que determinen el comportamiento cuando se va a incursionar en el desarrollo de una tarea. Además dentro de una organización la confianza juega un papel importante en el proceso de que los individuos muestren su intención de compartir conocimiento, puesto que la calidad de la información que se comparte aumenta cuando las relaciones interpersonales están presentes entre superiores y subordinados, y entre empleados. Es decir si la LMX y la TMX poseen un nivel alto de confianza, quiere decir que hay un flujo constante de información en el cual participan todos los miembros de la organización. Por lo que se llega a las siguientes hipótesis:

H8: La confianza tendrá un efecto moderador en la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el intercambio de conocimientos.

H9: la confianza tendrá un efecto moderador en la relación entre la calidad del intercambio miembro del equipo y el intercambio de información.

En otras palabras se logra un efecto directo entre KS y TSIP, mediados por LMX y TMX. Por lo que se propone un modelo en base a los datos recopilados en el sector de la hotelería internacional en Taiwán, donde las pruebas de ruta de KS y TSIP están medidas por el intercambio social y moderado por la confianza. Figura 1.

## KNOWLEDGE SHARING AND SERVICE INNOVATION

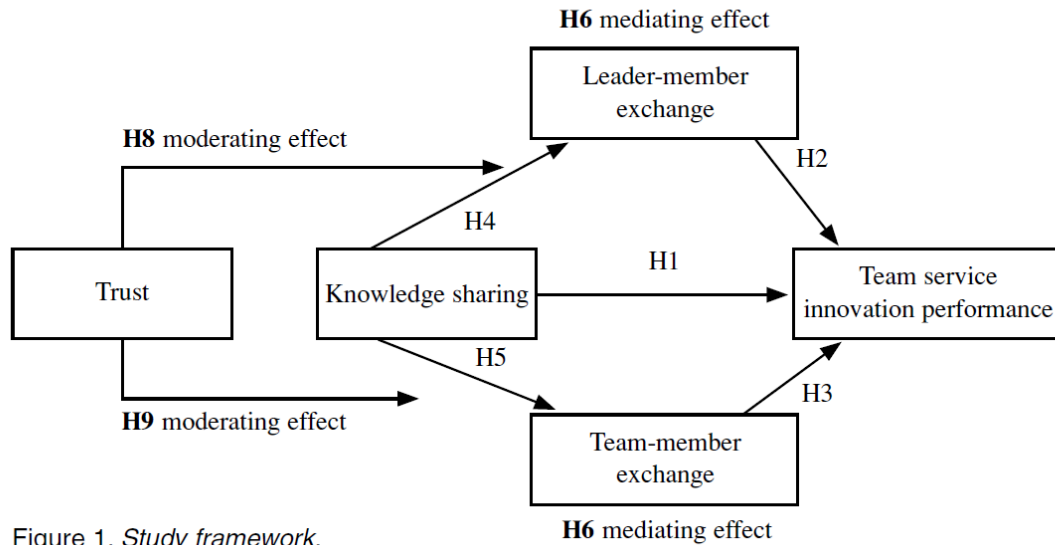


Figure 1. Study framework.

### Bibliografía

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.



### 4.1.3

**“TEAM NETWORK AND TEAM IDENTIFICATION:  
THE ROLE OF LEADER- MEMBER EXCHANGE”**

**"Red de equipo e identificación de equipo: el papel de intercambio líder y los miembros"**

Autores: KeXin Guan, ZhengXue Luo, and JiaXi Peng

Fourth Military Medical University

Zhen Wang

Renmin University of China

HaiTing Sun and Chun Qiu

Fourth Military Medical University

Revista: SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 2013, 41(7), 1115-1124

© Society for Personality Research

<http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1115>

En el siguiente informe se examinan la relación entre las redes de los equipos, los intercambios entre el líder y el subordinado (LMX) y la identificación del equipo en el lugar de trabajo. Por lo que se empleara la teoría social de la red, la teoría del intercambio social para proposiciones teóricas; para llevar a cabo este análisis se empleo una muestra de 223 equipos de personal militar, que prestan servicio en la artillería en el oeste de China.

La identificación del equipo se deriva de la teoría de la identidad social y refleja el *team member's self-concept of the value and emotion attached to their membership* (Tajfel, 1978). En comparación con otros estudios donde el tema principal ha sido la indagación en las variables psicológicas del equipo y se descuido el factor en el cual se centrara esta investigación, la identificación del equipo en el lugar de trabajo es importante en la selección de los miembros que conformaran tal equipo, de modo que se alcancen rendimientos positivos.

La red social es un aspecto importante en la psicología y en la gestión organizacional, debido a su énfasis en los roles de los miembros de la red del equipo, se lograron identificar cuatro tipos de redes que permiten estudiar la identificación de equipos. Coleman (1988) identifico que las redes sociales con alta interconexión y cierre estructural pueden permitir el intercambio de conocimiento, por lo que un equipo con lazos interpersonales permite que se creen bases en la relación entre miembros, de esta forma se logra alcanzar metas sin dificultad. Este análisis permite el planteamiento de la primera hipótesis:

H1: Las redes del equipo estarán positivamente relacionadas con la identificación del equipo.

(Esta sugiere que el equipo de red tiene un compromiso).

Por medio de estos estudios se ha logrado identificar que las redes del equipo, tales como las redes de influencia y recomendaciones están positivamente relacionadas con LMX, y que a medida que se realicen más intercambios positivos aumenta la percepción también lo hace su autoestima, reforzando su identidad.

Se ha encontrado que la LMX (intercambio líder-miembro) se relaciona con muchos de los procesos que se lleva a cabo dentro de una organización, pero que aun no se logra realizar un paralelo entre el significado en los equipos, por lo que se plantea la siguiente hipótesis.

H2: LMX mediará la relación entre las redes del equipo y la identificación del equipo.

Como los miembros del equipo pueden ser muy sensibles a la comparación social, y los líderes parecen ser menos objetivos y se presenta una crítica en la evaluación de los seguidores de alto LMX, mostrando rendimientos positivos a comparación que cuando se evalúa el desempeño seguidores con bajo LMX ", la varianza de LMX ( VLMX ) entre los miembros individuales de un equipo puede influir en sus reacciones al afectar su auto-concepto y la justificación de empleo (Le Blanc &González- Romá , 2012 ; Schyns & Day, 2010 ) . Roberson y Colquitt ( 2005 ) encontraron que los miembros con relaciones de cambio de alta calidad tendían a cumplir roles de miembros en los grupos , mientras que aquellos con relaciones de cambio de baja calidad tendido a cumplir funciones miembro fuera del grupo. Adicionalmente, Le Blanc y González- Romá ( 2012 ) también plantearon

que VLMX compensaría los efectos de LMX media ( MLMX ) en los resultados del equipo . Por lo tanto la hipótesis que acompaña este argumento sería:

H3 : VLMX será el moderador de la relación entre MLMX en equipos y la identificación de equipo, de tal manera que la relación llegará a ser más débil en un equipo como la VLMX se hace mayor.

## MÉTODO

### MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

Teniendo en cuenta que la población objetivo eran militares chinos, se selecciono la muestra del grupo de artillería del oeste, por las siguientes razones:

- Todos los miembros tenían posiciones específicas y responsabilidades de trabajo claras.
- Se realizo el presente estudio cuando cada uno de los individuos había establecido lazos con los demás miembros de su equipo y conocían su trabajo
- El tamaño relativamente estable de los equipos, lo que era conveniente.

De tal muestra se recopilaron datos generales mediante la aplicación de encuestas, en las cuales cada encuestado ponderaba las cuatro redes sociales, de tal forma que se pudiera medir la fuerza de la red, y evaluar la percepción de la LMX. Los encuestados calificaron

estos elementos en una escala que va de 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Se recogieron todos los artículos en los individuos y los análisis a nivel de equipo.

Se utilizaron coeficientes de correlación intraclase (ICC [ 1 ] y la Corte Penal Internacional [ 2 ] ) para comprobar si es o no era razonable para las clasificaciones individuales agregados a nivel de equipo . El resultado mostró un acuerdo apropiado a través de calificaciones de los encuestados y demostró una adecuada fiabilidad entre evaluadores (ICC [ 1 ] = 0,14 , ICC [ 2 ] = 0,97 , significa GTR = 0,83 , la mediana GTR = 0,73) . El coeficiente alfa de Cronbach para LMX a nivel de equipo en este estudio fue de 0,88 .Identificación del equipo. En el tiempo 2 medimos la identificación del equipo.

#### IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO

Para la identificación del equipo ( Smidts , Pruyn , y Van Riel , 2001 ) se tuvieron en cuenta cinco elementos en una escala Likert de 7 puntos ( 1 = en absoluto a 7 = en gran medida ). Entre evaluadores se analizó la fiabilidad y coeficientes de correlación intraclase fueron suficientes para justificar agregación ( CPI [ 1 ] = 0,11 , ICC [ 2 ] = 0,96 , con una media GTR = 0,87 , Mdn Rwg = 0,81) . El coeficiente alfa de Cronbach para la escala de identificación del equipo a equipo nivel fue de 0,89.

#### VARIABLES DE CONTROL

Los hallazgos en la investigación anterior han sugerido que hay un efecto significativo de heterogeneidad demográfica sobre las variables del equipo, tales como la edad , sexo y año de educación (por ejemplo , Bauer & Green, 1996 ; Williams y O'Reilly , 1998 ) . En este

estudio, controlamos el tamaño del equipo y la duración media de la tenencia de cada individuo miembro del equipo (verde, Anderson, y escalofríos, 1996) . En el Tiempo 1 medimos todo de las variables de control.

## AGREGACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Debido a que todas las variables de este estudio se agregan adecuadamente a nivel de equipo, los análisis se realizaron a nivel de equipo. Se realizó regresión jerárquica análisis para probar nuestras hipótesis.

## RESULTADOS

Los medios , desviaciones estándar, y intercorrelaciones de todas las variables medidas se reportan en la Tabla 1 . Los resultados muestran que, excepto para MLM, la correlación de los VLMX con otras variables medidas no fue significativa. En contraste, MLMX se correlacionó significativamente con cuatro redes y con la identificación del equipo. Como se predijo, no se encontramos diferencias significativas en cuanto a la edad media, el equipo tamaño, o la media de tenencia , excepto la correlación de la edad media a la

Table 1. Means, Standard Deviations, and Correlations among Variables

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Team size	4.87	1.47	—									
Age (years)	2.79	1.24	.08	—								
Tenure (months)	1.98	5.81	.04	.30**	—							
IN	3.57	.49	.1	.07	.02	—						
AN	3.59	.5	.04	.02	.02	.69**	—					
FN	4.16	.45	.01	-.02	.01	.63**	.62**	—				
CN	3.96	.47	.03	-.01	.01	.65**	.68**	.74**	—			
MLMX	3.57	.44	.03	0	0	.38**	.38**	.36**	.33**	—		
DLMX	.54	.26	-.01	.11	.08	.01	-.01	-.06	-.02	-.14**	—	
TI	5.33	.65	.06	.08	.09	.39**	.46**	.45**	.45**	.65**	-.04	—

Note. *N* = 223 teams. Correlation coefficients are reported along the diagonal. IN = influence network; AN = advice network; FN = friendship network; CN = communication network; TI = team identification.

\* *p* < .05, \*\* *p* < .01.

tenencia media.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

Como se muestra en el Modelo 1 (Tabla 2) , la influencia de la red y la red de asesoramiento significativamente predicha LMX en equipo significa , pero los efectos de la red de amistad y la red de comunicación en MLMX no fueron significativas . Como se muestra en el Modelo 2, cuando el tamaño del equipo, edad media, y la duración de la tenencia significará fueron controlados, asesoramiento de red y red de amistad tuvieron efectos significativos sobre la identificación del equipo, pero los efectos de red de influencias y la red de comunicación en el equipo identificación no fueron significativas. Por lo tanto, la hipótesis 1 fue apoyado en parte.

Como se ilustra en el modelo 3, MLMX predijo la identificación del equipo de manera significativa. En Modelo 4 resultados muestran que MLMX jugó un papel mediador en la relación entre la red de asesoramiento e identificación del equipo. Debido a que el coeficiente de red de amistad en el Modelo 6 fue no significativa se aplicó un arranque estimar procedimiento para probar el efecto mediador de MLMX en la relación entre la red de amistad e identificación del equipo. El resultado de la prueba mostró que el efecto indirecto de la red y el equipo de identificación a través de la amistad MLMX fue significativa (  $\beta = 0,104$  ) . Este resultado apoyado en parte la hipótesis 2. En la Tabla 2 , los resultados también muestran que el término interactivo entre MLMX y en VLMX Identificación del equipo fue significativa.

Table 2. Results of Regression Analyses

Variables	MLMX	Team Identification				
	(Model 1)	(Model 2)	(Model 3)	(Model 4)	(Model 5)	(Model 6)
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Team size	.004	.034	.031	.031	.031	.032
Average ages(years)	-.004	.069	.077	.072	.074	.080
Mean tenure(months)	-.015	.055	.055	.063	.052	.048
Team networks						
Influence network	.166†	-.006		-.090		
Advice network	.190*	.239**		.138†		
Friendship network	.157	.194*		.110		
Communication network	-.021	.151		.162*		
LMX						
MLMX			.644***	.533***	.650***	.903***
DLMX					.041	.922**
MLMX×DLMX						-.893 **
<i>F</i>	6.836***	11.744***	40.937***	27.695***	32.818***	29.567***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.182	.277	.429	.509	.431	.451
$\Delta R^2$	.181	.262	.415	.495	.416	.020

Note. *N* = 223 teams. Standardized coefficients ( $\beta$ ) are reported.

† *p* < .10, \* *p* < .05, \*\* *p* < .01, \*\*\* *p* < .001.

Según lo propuesto por Aiken y West (1991) , que trazan el efecto interactivo con una prueba de pendiente simple. Para los equipos con bajo contenido de VLMX , la relación entre MLMX y la identificación de equipo fue significativo ( *b* = 1,15 , *p* < 0,001 ) , y para los equipos con alta VLMX la relación era menos fuerte, aunque todavía significativo ( *b* = 0,83; *p* < 0,001). Por lo tanto, la hipótesis 3 se apoya en:



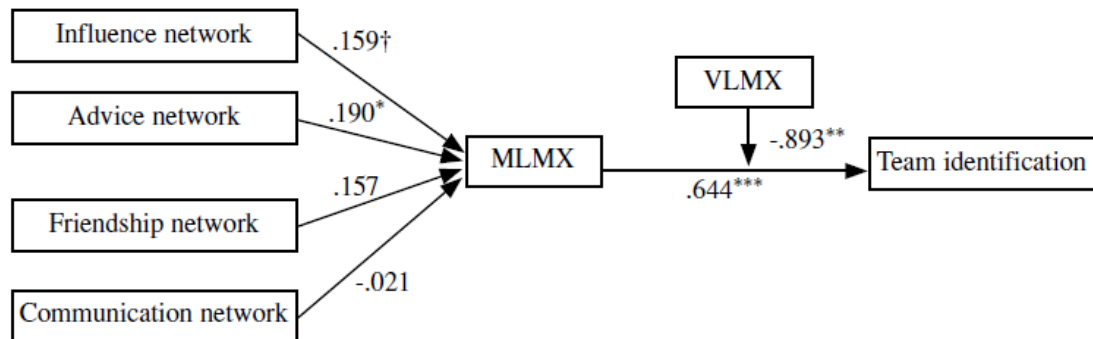


Figure 1. *Hypothesized Model for the Study and Standardized Regression Coefficients*  
 †  $p < .10$ , \*  $p < .5$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

## DISCUSIÓN

En este estudio, se exploraron las relaciones entre las redes del equipo, intercambio líder - miembro y la identificación del equipo. En base a la teoría de la red social, la cual permitió analizar y medir las redes del equipo que reflejan los roles de cada miembro del equipo. Con la teoría del intercambio social se logró identificar la calidad de LMX de los equipos, la cual que refleja la relación entre el líder y el seguidor, y se basó en teoría de la identidad social para analizar la identificación del equipo en el estudio de la relación entre los miembros del equipo y sus equipos.

Los resultados mostraron que las redes de influencia y asesoramiento tanto tenían un efecto significativo en MLMX en equipo. Este resultado es consistente con la obtenida en muchos estudios anteriores en los que los investigadores han informado de una relación entre estas dos redes y LMX (por ejemplo, Goodwin , Bombín, y Whittington, 2009 ; Sparrowe y Liden , 2005 ) . Con respecto a la identificación del equipo, los resultados mostraron que las redes de asesoramiento y la amistad eran importantes, para los

antecedentes de identificación del equipo , pero el efecto tanto de la red de influencia y la red de comunicación no fue significativa . Esto puede ser debido a la muestra específica que se considero en este estudio. Debido al sistema jerárquico que opera en el ejército chino, la identificación de los soldados con sus equipos puede ser influenciada por sus dirigentes que por sus compañeros de equipo. Esto puede también explica por qué los datos obtenidos indican que MLMX en equipos tuvo un efecto significativo sobre la identificación del equipo.

Por último, los resultados también indicaron que cuando el VLMX en equipos mayores, el efecto de MLMX en la identificación de equipo disminuyó. Este resultado estaba de acuerdo con que en los estudios anteriores en los que los investigadores han informado de un efecto interactivo de VLMX y MLMX sobre la eficacia del equipo ( Boies & Howell , 2006 ) .

#### Bibliografía

KEXIN, G., ZHENGXUE, L., JIAXI, P., ZHEN, W., HAITING, S., & CHUN, Q. (2013). TEAM NETWORKS AND TEAM IDENTIFICATION: THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(7), 1115-1123. doi:10.2224/sbp.2013.41.7.1115

#### 4.1.4

### **“A REVIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM PRACTICES AND FIRMS’ PERFORMANCE”**

**"Una revisión sobre la relación entre prácticas de GRH Y desempeño de las empresas"**

Autores: Choi Sang Long, 1Tan Owee Kowang, 2Rajendran Muthuveloo, 2Teoh Ai Ping

Faculty of Management & HRD, Universiti Teknologi Malaysia

Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia

Revista: Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(2): 312-316, 2013

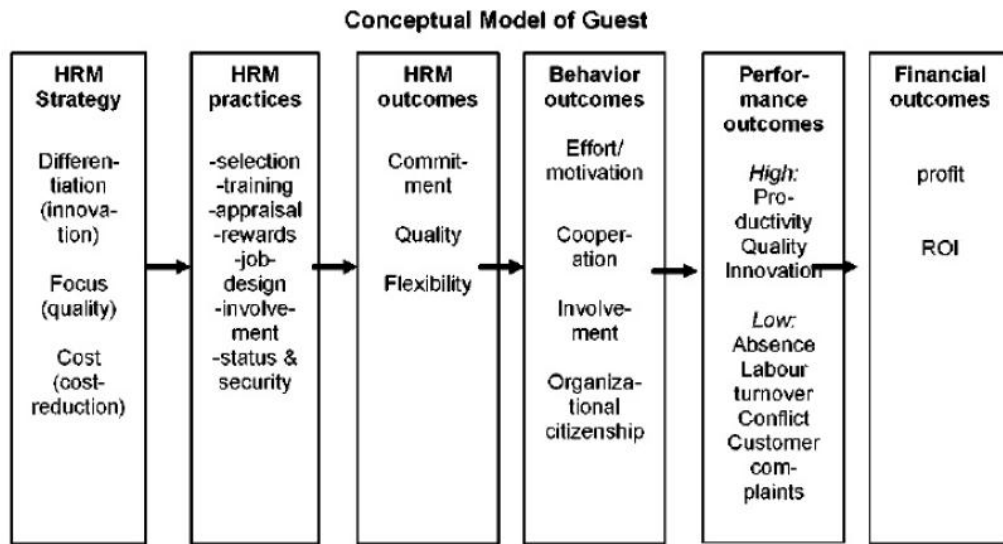
ISSN 1991-8178

Este estudio se lleva a cabo mediante la revisión detallada de los modelos de gestión de recursos humanos competentes y la investigación anterior. Se ha encontrado que varias prácticas como la formación, la contratación y el rendimiento en el ejercicio de evaluación son prácticas importantes que se relacionan con resultados de las empresas.

---

Debido a las exigencias del medio, las organizaciones deben alinearse con las diversas prácticas de recursos humanos, de forma que estas puedan trabajar de forma conjunta con las estrategias de negocio de una organización. Las practicas de gestión de RR.HH deben recopilar información de los empleados, y enfocarse en desarrollarles conocimientos, habilidades y brindarles motivación para que sigan realizando sus tareas.

Para poder llevar a cabo tal recolección de datos, se deben emplear distintos modelos de gestión de recursos humanos. Como es el caso del modelo de Harvard (Beer 1984) que funciona como un mapa estratégico que permite guiar a los gerentes en su relación con sus subordinados, concentrándose en el aspecto humano. Por otro lado esta el modelo de Michigan (1984), el cual propone que los recursos humanos deben ser manejados como todos los demás recursos que hay en una organización, de modo que se obtenga el mejor precio, pero que le brinde el mayor rendimiento posible. Existe el modelo comparativo de Guest (1997) , el cual trabaja en la premisa de que un conjunto de practicas de gestión de recursos humanos integrados da lugar a un desarrollo del individuo y a un mayor



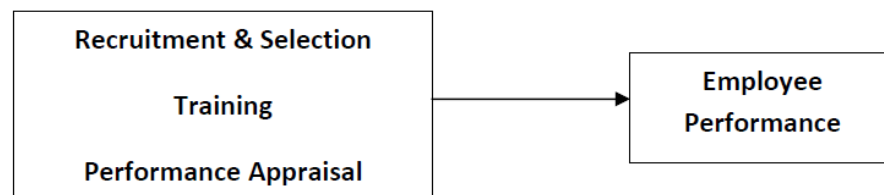
**Fig. 1:** Conceptual Model of Guest (Source: Guest (1997))

desempeño organizacional. Figura 1.

Las estrategias de gestión de recursos humanos como la diferenciación, la innovación, el enfoque en la calidad y el costo reducción conducirá a prácticas de formación, evaluación,

selección, premios, diseños de trabajo , la participación y de seguridad que provocaran mejores resultados de calidad , el compromiso y la flexibilidad en los trabajadores.

El modelo de Warwick fue desarrollado por Hendry y Pettingrew (1990), el cual es el centro de la estrategia y el cambio, es un enfoque analítico de la gestión de los recursos humanos, que reconoce el impacto de las funciones del personal sobre lo propuesto en la estrategia de RR.HH, para ponerlo en marcha se debe identificar el contexto interno (la organización) y externos (ambientales). Uno de los mas recientes es el modelo de Tanveer (2011), el cual estudia la evaluación del impacto y los vínculos entre los recursos humanos y las practicas de desempeño de los empleados del sector textil de Pakistan; esto se logra mediante el desarrollo y prueba el modelo basado en las prácticas de recursos humanos, incluyendo reclutamiento y selección, formación y rendimiento evaluación como variables independientes en el desempeño del empleado como variable dependiente. Figura 2.



**Fig. 2:** Model Proposed by Tanveer et. al. (2011)

Studin (2004) pretende con su investigación ampliar la estrategia de los recursos humanos y correlacionarla con el desempeño organizacional, de modo que se enlacen las prácticas de la gestión de recursos como se muestra en la figura 3.

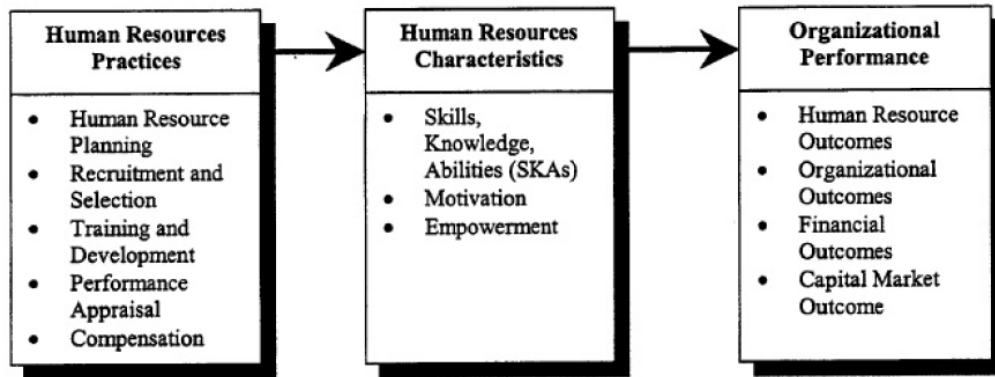


Fig. 3: A Proposed Model of the Relationship between Human Resource Practices, Human Resource Characteristics, and Organizational Performance (Source by: Sudin (2004))

En la figura 3, se muestra un modelo de como las prácticas de gestión de RR.HH mejoran el desempeño organizacional, al igual que el desempeño organizacional se puede medir significativamente en diferentes organizaciones.

## RELACIÓN ENTRE PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO DE LA FIRMA

### CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA:

La formación es un elemento en la producción de capital humano, invertir en los programas de formación puede hacer que los empleados se sientan en deuda con la empresa, además de que es necesario capacitar a los empleados para que estos hagan trabajos particulares que requieran de ciertas habilidades y conocimientos especiales. Qureshi (2007) llego a la conclusión que la educación como una práctica de recursos humanos tiene un impacto positivo en el rendimiento de los empleados, puesto que existe correlación positiva en la evaluación de estos factores.

El que la empresa quiera invertir en capacitación de los trabajadores y que le da confianza y tienen la intención de contar con ellos en un futuro, lo cual genera que el empleado se esfuerce más y trate de dar lo mejor de si en trabajo.

Existen diversos autores que tiene diferentes interpretaciones acerca de la capacitación, como es el caso de Jayawarna (2007), el cual menciona que *“la capacitación formal en comparación con el entrenamiento informal es más eficaz y esta asociada significativamente con el rendimiento”*. Para Denby (2010), *“la formación es un proceso continuo, que se actualiza constantemente y se renueva de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los individuos a lo largo/ el cual debe ser revisado después de la capacitación”*.

Las necesidades de formación varían de industria a industria, de modo que uno no puede estar seguro de que la industria o la organización debe llevar a cabo la formación de todos los años, semestral o trimestral.

## RECLUTAMIENTO Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

El primer paso para evaluar el personal es la selección y contratación, en estos se identifica al individuo con el fin de conocer si este satisface los requisitos de la organización, por lo que hace parte del sistema de gestión de recursos humanos, y este a la vez esta correlacionada con la rentabilidad que este le brinde a la empresa.

Para Chand y Katou (2007) la rentabilidad de las empresas esta en centrarse en los procesos de reclutamiento y selección, puesto que si se hace una elección optima esta le asegurara mayores rendimientos. En cuanto a la forma como se lleva a cabo esta selección, el papel de la comunicación entre el encargado de la selección y postulante debe ser clara y precisa con el fin de identificar si su contratación resulta beneficiosa.

**Table 1: Past Researches Related to Human Resource Practices and Firm Performance**

Authors	Area of study	Significance
1. Sudin (2004)	Investigating Strategic Human Resource Management of organizational performance and relationship between HRM practices and organizational performance.	He proposed a model of the relationship between Human Resource practices, Human Resource characteristics and organizational performance. It highlights critical HRM practices and it relates HRM practices to critical HR characteristics.
2. Jafari et. al. (2009)	Proposing a new framework for selection of the best performance appraisal method.	They concluded that the proposed framework is based on six factors which are training needs evaluation, coincidence with institutes, excite staff to be better, ability to compare, and cost of method and free of error.
3. Thang et. al (2010)	Understanding of the effects of training on firm performance by reviewing theory and previous empirical studies on the relationship between training and firm performance.	The authors highlighted that training can have positive and significant effects on firm performance. They also highlighted that training is a valuable path to follow when an organization would like to improve its performance.
4. Mansour (2010)	Examining the relationship between human resource practices and firm performance. Using companies in Saudi Arabia, this study tests the proposition of HR practices.	The research revealed a positive relationship between the overall HR practices (by using recruitment, training, participation, performance appraisal, and compensation and benefits as the variables) and the performance of the firm.
5. Khan (2010)	Evaluating the effects of human resource management practices on organizational performance in Oil and Gas Industry in Pakistan	The author found that the results indicate statistically significant relationship of recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation and rewards, and employee participation with organizational performance.
6. Tanver et. al. (2011)	The impact of Human Resource Management practices on the performance of the employees.	All variables (recruitment and selection, training, performance appraisal) are found to be significantly related with performance of employees. He found that recruitment and selection and performance appraisal play a vital role for the performance of the employees as training of the employees is also important.
7. Waiganjo et. al. (2011)	Proposing new framework of relationship between strategic human resource management, competitive strategies and firm performance.	The research reveals how strategic human resource management influences firm performance from various critical perspectives. Effective human resource management strategy systematically organizes all individual human resource management measures to directly influence employee attitude and behavior in a way that leads business to achieve its competitive strategy.
8. Tiwari (2012)	Review the existing literature available on HRM Practices and develop an understanding of HRM Practices. The research paper also is examining the unique HRM practices implemented by different companies.	He found that organizations which implements HRM practices with dedication, remains ahead of their competitors because such practices affects other variables such as job satisfaction, financial performance, employee turnover, employee commitment etc. in a positive way.



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA:

Las evaluaciones de desempeño son un elemento básico en la gestión de los recursos humanos, y en base a estas es que se toman las decisiones de selección. Si bien la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para valorar las competencias de cada empleado, es importante notificar a la que las habilidades, conocimientos y actitudes se deben desarrollar para que hay una mejora sustancial en el proceso de la organización y los trabajos y tareas también.

Además, se trata de una valoración de méritos que debe ser beneficioso para ambas partes y debe ser revisado constantemente para adaptarse a los requisitos del trabajo.

Todas las prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, evaluación del desempeño) se encuentra que son significativamente relacionados con el desempeño organizacional. Así se llega a la conclusión de que el reclutamiento y selección, formación y evaluación del desempeño juega un papel vital para el desempeño de los empleados. Esto, obviamente, va a enfatizar el desempeño de la empresa también

### Bibliografía:

Choi Sang, L, Tan Owee, K., Muthuveloo, R. & Teoh Ai. P (2013). A Review on the Relationship between HRM Practice and Firm's Performance *Australian Journal Of Basic & Applied Sciences*, 7(2). 312-316

#### 4.1.5

### **“INFORMATION STRATEGIES TO SUPPORT FULL INFORMATION PRODUCT PRICING: THE ROLE OF TRUST”**

### **“Estrategias de información de apoyo completo precios de información sobre el producto: el papel de la confianza”**

Autores: Luis F. Luna-Reyesa, \*, Jing Zhangb, Réjean Royc, David F. Andersend,

And Whitmoree and Deborah Lines Andersend *Universidad de las Américas-*

*Puebla, Escuela de Negocios, Santa Catarina Martir, Cholula, Puebla,*

*Mexico Graduate School of Management, Clark University, Worcester, MA, USA.*

*cCentre Francophone d’Informatisation des Organisations (CEFRIO), Montreal,*

*Canada University at Albany, Suny, Albany, NY, USA*

*Department of Information Systems and Decision Sciences, University of South*

*Florida, Tampa, FL, USA*

Revista: Information Polity 18 (2013) 75–91 75

DOI 10.3233/IP-130295

IOS Press

A continuación se analiza la importancia de la confianza en el desarrollo y operación de las redes de distribución producto de la las asimetrías de información.

- redes de confianza o bajo las etiquetas certificables como "Orgánico" o "comercio justo

- comprensión de cómo un conjunto de futuro posibles estándares de interoperabilidad de datos y la informática social, tecnologías sentarán las bases para un sistema de marcajes de productos, arquitecturas de información y las políticas que pueden tener el potencial
  - Las condiciones del mercado, y las relaciones comerciales vigentes entre naciones.
- 

La mayoría de los productos que se consumen dentro de las distintas zonas de comercio producto de la firma de un tratado o acuerdo preferencial, se distribuyen o producen a través de rentables redes de distribución que normalmente no revelan cierto tipo de información a los consumidores finales. Esta asimetría de información hace que sea difícil para consumidor evaluar la calidad de los bienes que le ofrecen, y es probable que adquiera productos de mala calidad. Sin embargo, un número cada vez mayor de consumidores y productores prestan cada vez más atención a la información acerca de dónde, cuándo, cómo y por quién son elaborados los bienes.

Este proceso de recopilación de información reduce la asimetría y agrega valor a los productos, por lo que la manera más practica de transmitir información es por medio de etiquetas o el entablar una relación más cercana; a lo que se le denomina información completa de productos y redes de precios (FIPP).

Muchos analistas plantan importantes preguntas acerca de los beneficios o sostenibilidad a largo plazo de tales redes FIPP. Por lo que el siguiente análisis se basa en el estudio de

casos a pequeña escala en negocios de los productores donde ofrezcan paquetes FIPP a los clientes a cambio de sobre precios.

El propósito de la trabajo es presentar los resultados de estos estudios de casos que ilustran cómo la información de confianza producción puede permitir una estrategia empresarial dirigida a la oferta de productos sostenibles en el mercado.

ANTECEDENTES: ALGUNOS CLIENTES QUIEREN MÁS INFORMACIÓN

ESTRATEGIAS Y TECNOLOGIAS ACTUALES PARA LA CREACIÓN DE DE FIPP

Actualmente los productores y distribuidores interesados en los clientes de largo alcance que buscan más información sobre los productos que consumen utilizan un conjunto de estrategias y tecnologías, inclusive hace uso de las herramientas o información que les brindas las diferentes organizaciones acerca de la certificación de calidad y procedencia de los bienes, estas calificaciones permiten dar una información más completa, además de ser una publicidad extra para vincular sus productos a los conceptos ya populares “verde” o “sostenible”.

Por otro lado, el uso de las tecnologías modificara la forma como se comparte y trasmite información, por lo que los productores tendrán que adaptarse a estos cambios que el mismo mercado les impone, por lo que cada vez el cliente exigirá conocer las condiciones en las que fueron elaboradas, producidas y entregadas sus bienes de consumo, y este estará dispuesto a pagar un sobre precio por obtener esta información.

La percepción del cliente dependerá principalmente de la confianza en el vendedor o en la etiqueta adherida al producto.

La siguiente investigación explora alternativas técnicas para facilitar el intercambio de datos interoperable entre las principales partes interesadas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La información asimétrica ha sido identificada como un elemento importante para explicar la dinámica del mercado. Asimetría de la información se refiere al hecho de que en algunos mercados, algunos jugadores (por lo general el vendedor ) tienen mejor información que otras personas (por lo general el comprador) sobre la calidad del producto . Aunque en la mayoría de los mercados es posible encontrar " buenos " y "malos ", los productos , los dos tipos de productos deben ser vendidos al mismo precio porque los consumidores tienen dificultades para distinguir la diferencia entre ellos.

A pesar de las asimetrías de información esta disminuye con el tiempo, a medida que crecen y maduran los mercados debido a la información de calidad adquirida por el uso repetitivo.

Sistemas de distribución de FIPP menudo dependen de las redes de confianza, participación distribuidores y minoristas que se especializan en nichos de mercado que sostienen la lealtad del cliente con base en la confianza en la información del producto no precio. La producción y distribución general FIPP se produce con menos externalidades negativas como adverso impacto ambiental o de los trabajadores que viven en la pobreza y sin atención médica adecuada, por otro lado la distribución también fomenta la creación de

capital social. Lo más importante, ya que las prácticas FIPP pueden alimentar el desarrollo económico, que pueden aumentar el valor en efectivo de las exportaciones desde el productor hasta los países consumidores.

El comercio justo es una "asociación comercial basada en el diálogo , la transparencia y el respeto, cuyo objetivo es crear una mayor equidad en el comercio mundial . Contribuye al desarrollo sostenible garantizando mejores condiciones comerciales y garantizando los derechos de los productores y trabajadores marginados.

#### EL PAPEL DE LA CONFIANZA

En los mercados suelen aparecer las garantías, certificados, marcas y cadenas de suministros para reducir la incertidumbre asociada a la asimetría de información, por lo que el papel de la confianza es vital para realizar las transacciones.

No existe como tal un análisis que describa la confianza, pero en su mayoría se incluye el concepto de vulnerabilidad, riesgo, el papel de las expectativas positivas o la creencia optimista. La confianza se ve generalmente como una relación entre dos partes, en la cual una de las partes acepta el riesgo inherente de la relación con otra persona.

Rousseau y sus colegas distinguen tres mecanismos asociados a la confianza: la confianza institucional, confianza calculador, y la confianza relacional. Confianza institucional se refiere a la existencia de un marco institucional que regula la relación entre los principales actores en el colaboración. Estos marcos institucionales incluyen los mecanismos institucionales básicos discutidos por Akerlof , tales como contratos, garantías y certificaciones , así como las leyes , reglamentos y demás instituciones orientadas a hacer

cumplir los contratos. La investigación ha encontrado que la confianza institucional es particularmente relevante para los sistemas y también que algunas de las características de los sistemas de información y la información tecnologías contribuyen a la construcción de confianza en las instituciones

Confianza calculador se refiere a una estimación de los riesgos y los sobornos se entrelazaron en la interacción. Podemos conceptualizar una relación de pagos y riesgos para cada interacción entre individuos u organizaciones. Esta relación es condicional, y sólo surge cuando la intención beneficiosa y competencia de otro se indican con información confiable.

Por último, la confianza relacional se asocia con vínculos emocionales, valores compartidos y objetivos entre los actores, o el reconocimiento de la confiabilidad de los otros participantes en una relación repetida . comparado a la confianza calculador , la confianza relacional es más resistente a los cambios ambientales y pueden abarcar un amplia gama de interacciones.

La confianza entre las personas es también relevante para la comprensión de confianza en los sistemas de información (IS), dado que la investigación en IS muestra que los usuarios perciben los sistemas de información como la exhibición similar a las características humanas.

## Bibliografia

Luna-Reyes, L. F., Zhang, J., Roy, R., Andersen, D. F., Whitmore, A., & Andersen, D. (2013). Information strategies to support full information product pricing: The role of trust. *Information Polity: The International Journal Of Government & Democracy In The Information Age*, 18(1), 75-91.



#### 4.1.6

#### **“LEADER-MEMBER EXCHANGE: A CRITIQUE OF THEORY & PRACTICE”**

#### **“Intercambio lider- miembro: una critica de la teoría y la practica”**

Autores: Shweta Jha & Srirang Jha

Apeejay School of Management, New Delhi, India

E-mail: [shwetajha.asm@gmail.com](mailto:shwetajha.asm@gmail.com), [jha.srirang@gmail.com](mailto:jha.srirang@gmail.com)

Revista: Journal of Management & Public Policy

Vol. 4, No. 2, June 2013, pp. 42-53

ISSN: 0976-0148 (online) 0976-013X (print)

#### **Bases teóricas del intercambio entre el líder y el miembro (LMX)**

#### ***“Theoretical Underpinnings of Leader-Member Exchange (LMX)”***

En las organizaciones las relaciones por lo general son supervisores – subordinados, y la forma como estos se relacionen entre si tiene incidencia en los resultados de la organización, de hecho se ha considerado tradicionalmente como una función de las características diádicas (Liden 1997).

Las relaciones diádicas y roles de trabajo se desarrollan y se negocian a través del tiempo, por medio de una serie de intercambios entre el líder y el miembro, la cual se puede ver como multidimensional, una característica que evoluciona como una consecuencia del desarrollo del papel de los subordinados, este proceso de desarrollo del rol implica

intercambios en varios niveles, lo que quiere decir que le permiten al individuo tener un progreso a medida que se le brindan herramientas físicas, no materiales como la información o aprendizaje por medio de la asignación de tareas.

Se dice que el concepto LMX ha evolucionado de la “*reciprocidad*”, puesto que este elemento estabiliza los sistemas sociales, enriquece las relaciones interpersonales y aplica universalmente (Gouldner, 1960).

Por lo general, los subordinados son quienes ponen más de su parte para que haya un intercambio fructífero, esto debido a su posición y la necesidad de destacar, sin olvidar que cuando este realiza un intercambio de forma indirecta espera que se de reciprocidad por parte de su líder, de forma que se le dé a cambio una contribución por encima de lo que el contrato estipula, esto no implica que la recompensa deba ser física, también puede ser a través de un trato favorable; lo que ayudaría a fortalecer las relaciones interpersonales.

La forma en que los subordinados perciben que la organización los valora sus contribuciones y se preocupan por su bienestar, así mismo se verán obligados o se sentirán comprometidos con esta, caso contrario cuando no se valore o no se obtenga la recompensa esperada. Este intercambio social, crea confianza y simpatía que a largo plazo traen consigo mayores rendimientos.

Sin embargo, los beneficios producto de intercambios no solo son producto de las relaciones líder - miembro, también pueden ser generadas por medio de las obligaciones normativas, cuando los individuos trabajan en un grupo establecido.

La teoría de la similaridad-atracción, indica que las personas tienden a reportar más interacciones positivas con aquellos que son más o menos similares, por lo que las relaciones LMX de alta calidad cuando existe cuando hay un nivel de similitud profundo (perspectivas comunes, receptividad) y no similitud superficial real (edad, sexo, raza, origen, creencias religiosas, etc.).

La LMX también puede definirse de acuerdo a los roles, dependiendo del papel o la función así mismo se definirá el comportamiento y la forma de interactuar de los individuos lo que determinara si se darán relaciones de alta calidad o no.

#### PREDICTORES DE ALTA O BAJA CALIDAD DE LA LMX

La calidad de la LMX se determina en las primeras etapas de una relación y sigue siendo relativamente estable en el tiempo, es predictiva de los rendimientos y esta vinculada con la actitud de los subordinados. Gerstner (1997) observan que “(...) *tener una relación de alta calidad con un supervisor puede afectar a toda la experiencia de trabajo de una manera positiva, incluyendo el rendimiento*” y que la calidad de la LMX se caracteriza por la confianza mutua, el respeto y la obligación de generar influencia entre un empleado y su supervisor. Mientras que el Intercambio de baja calidad, se caracteriza por, interacciones

formales función definida e intercambios predominantemente contractuales que resultan de la influencia a la baja basado en la jerarquía y la distancia entre las partes.

Sobre la base de la calidad del intercambio, los subordinados se etiquetan como en grupo (como en alta calidad LMX) o fuera del grupo (como en LMX baja calidad) . En grupo de intercambio se caracteriza por la reciprocidad , el comportamiento extra- contractual , la confianza mutua , el respeto , el afecto, así como la solidaridad mientras que el intercambio fuera del grupo se caracteriza por efecto de arriba hacia abajo de un solo sentido y basado en tareas relación ( Dansereau et al.1975 )

LMX se correlaciona con el comportamiento de las relaciones más orientado en comparación con otros tipos de comportamiento de liderazgo. Por lo que su calidad se describe de acuerdo a cuatro dimensiones que propone Liden y Maslyn (1998):

- **Afecta:** Se refiere al afecto mutuo que los miembros díada tienen el uno al otro basado principalmente en la atracción interpersonal y no en el trabajo o los valores profesionales. La dimensión afectar aborda el lado más emocional de la cooperación entre varios miembros de la díada .
- **Lealtad:** Se refiere a la expresión de apoyo público a las metas y personal carácter del otro miembro de la díada LMX . La lealtad implica la voluntad de defender las acciones de otros miembros de la díada.
- **Contribución:** Se refiere a la percepción de la cantidad, la dirección, y la calidad de la orientación al trabajo y de las actividades de cada miembro que contribuye a los

objetivos de inversión (explícitos o implícitos) de la díada. Contribución percibida se refleja en la disposición de los miembros del equipo de trabajar duro para el gerente / supervisor / líder.

- Respeto profesional: Se refiere a la percepción del grado en que cada miembro de la díada ha construido una reputación, dentro o fuera de la organización, para sobresalir en su o su línea de trabajo. Respeto profesional también se refleja en la manera en que se reconoce la competencia profesional de cada miembro de la díada

Jenkins (1994) afirma que hay tres tipos de variables en la personalidad que afectan como los individuos se relacionan:

- 1) El locus del control: refleja el grado en que un individuo percibe generalmente eventos a estar bajo el control de otros poderosos (locus externo) en lugar de bajo su propio control (locus interno). Locus interno de algunos individuos puede conducir mejor comunicación, ya que están interactuando mejor con su entorno.
- 2) Necesidad de poder donde las personas con mayor necesidad de poder tienden a aceptar algunas funciones y responsabilidades adicionales con el fin de prosperar en las organizaciones.
- 3) Autoestima: individuos que valoran a sí mismos en los niveles superiores ( mayor autoestima) se ha demostrado que tienen una mayor satisfacción en el trabajo y la experiencia o se centran en más aspectos positivos de su trabajo

Por lo que individuos con alto contenido de las tres variables son más propensos a ser parte de un grupo y forjar una LMX de alta calidad. Además, las culturas organizacionales,

prácticas de recursos humanos, el tipo de equipo y la unidad de trabajo, el tamaño del grupo de trabajo y políticas de la organización también pueden afectar la forma en que la relación se desarrolla en contexto LMX

El desarrollo de LMX también puede verse afectado por variables contextuales (Liden , 1997), puede ser más difícil para el líder para desarrollar las relaciones de intercambio favorables cuando su unidad de trabajo o el equipo tiene muchos miembros, cuando los miembros sólo se asignan temporalmente al equipo, cuando los miembros están muy dispersas y rara vez interactúan con el líder, cuando el líder está sobrecargado de responsabilidades y tiene poco tiempo para la interacción con sus subordinados, o cuando el líder tiene poco poder para proporcionar recompensas y beneficios deseados por miembros.

## RESULTADOS DEL INTERCAMBIO LÍDER - MIEMBRO

Las relaciones de intercambio de alta calidad líder – miembro pueden ofrecer a las organizaciones una ventaja competitiva en la retención y motivar el talento ( Zijada y Jasna , 2009 ) . Por otro lado, las relaciones de baja calidad líder – miembro forman los intercambios económicos puros siguientes acuerdos contractuales, con supervisores obtengan rendimiento subordinada rutina y subordinados reciben estándar beneficios organizacionales ( Graen y Cashman , 1975 )

Las relaciones LMX de alta calidad ayudan en la crianza de los empleados con un profundo interés en el desarrollo global de sus organizaciones mientras alinea su visión personal, misión y objetivos con los de la organización. Tal trabajo de alineación es favor tanto de la organización, así como los empleados. Por lo tanto, empleados comprometidos con la aspiración de carrera a largo plazo dentro de las organizaciones pueden aumentar su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos.

Investigaciones han confirmado el efecto positivo sobre el desempeño del empleado, trabajo / carrera / satisfacción general con la organización, el compromiso, la retención de los empleados, el comportamiento innovador y la creatividad , la lealtad y fiabilidad,

**Table 1: Outcome Dimensions of LMX**

Sl. No.	Outcome of LMX	Researches conforming indicated outcomes
1.	Employees' job performance	Dunegan et al. (2002), Wayne et al. (2002), Gerstner & Day (1997), Liden et al. (1997), Liden et al. (1993), Graen & Scandura (1987).
2.	Job/career/overall satisfaction	Han (2010), Cogliser et al. (2009), Schyns & Croon (2006), Schriesheim et al. (1998), McClane et al. (1991), Duchon et al. (1986), Scandura & Graen (1984), Graen et al. (1982).
3.	Organizational commitment	Cogliser et al. (2009), Klein & Kim (1998), Kimicki & Vecchio (1994), Nystrom (1990), Dienesch & Liden (1986), Duchon et al. (1986), Scandura & Graen (1984).
4.	Organizational citizenship behaviour	Iles, et al. (2007), Hackett & Lapierre (2007), Lee & Ansari (2004), Hofmann et al. (2003), Hui et al. (1999); Wayne et al. (1997), Wayne et al. (1997), Anderson & Williams (1996), Settoon et al., (1996), Setton et al. (1996), Deluga (1994).
5.	Decline in turnover intentions and actual turnover	Bauer et al., (2006), Gerstner & Day (1997), Graen et al. (1982).
6.	Employee withdrawal behavior	Ferris (1985), Graen et al. (1982).
7.	Increased team effectiveness	Boies & Howell (2006).
8.	Career development	Kacmar et al. (2003) Graen et al. (1990)
9.	Employee engagement	Macey & Schneider (2008).
10.	Loyalty and reliability	Flaherty & Pappas (2000), Delvecchio (1998), Wakabayashi et al. (1990).
11.	Employee retention	Dixon-Kheir, (2001), Buckingham & Coffman (2000).
12.	Innovative behaviour and creativity	Munoz-Doyague & Nieto (2012), Atwater & Carmeli (2009), Lee (2008), Liden (2002), Tierney et al. (1999), Basu & Green (1997), Scott & Bruce (1994), Erdogan et al (1994).

compromiso de los empleados , el desarrollo profesional y el aumento de la eficacia del equipo ( véase la Tabla 1 a continuación) . Todos estos resultados son fundamentales para garantizar la competitividad de las organizaciones.

### Bibliografía

Shweta, J., & Srirang, J. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal Of Management & Public Policy*,4(2), 42-53



#### 4.1.7

### **“RELATIONSHIP BETWEEN LEADER–MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: EXAMINING THE MODERATING ROLE OF EMPOWERMENT”**

**"Relación de intercambio entre líder y los miembros  
y comportamientos de ciudadanía de organización: examen  
el papel moderador de empoderamiento "**

Autores: Jian An Zhong & Wing Lam & Ziguang Chen

Rvista: Asia Pac J Manag (2011) 28:609–626

DOI 10.1007/s10490-009-9163-2

A medida que el funcionamiento efectivo de una organización depende en gran medida de la discrecionalidad y del comportamiento de sus empleados con respecto a sus compañeros de trabajo y la organización ( Bienstock, DeMoranville , y Smith, 2003 ; Borman y Motowidlo , 1993 ; Brandes , Dharwadkar , y Wheatley, 2004 ; Lavelle , Rupp, y Brockner , 2007 ; MacKenzie, Podsakoff , y Fetter , 1991 ; de órganos , 1988 ).

En este estudio, definimos como OCB *"El comportamiento individual que es discrecional, ni directa ni explícitamente reconocida por la sistema de recompensa formal, y que, en el*

*agregado, promueve el funcionamiento efectivo de la organización "* (Órgano , 1988 : 4 ), es formalmente en el occidente, donde los subordinados tienen una mayor libertad en cuanto a la formación de su rol y personificación del mismo. Por lo que la relación de la LMX debe ser entendida para esta caso a través de la voluntad de un individuo de ser o hacer parte de algo.

El objetivo principal de nuestra investigación es proponer un nuevo enlace LMX - OCB que incorpore el concepto de empoderamiento, de tal forma que se pueda explicar la relación con la LMX, el nivel de equipos y el sentimiento de empoderamiento. Figura 1

Para darle desarrollo a lo planteado anteriormente se utilizara la teoría del intercambio social y la perspectiva de la libre determinación en la promoción de un comportamiento discrecional. De modo que se responda como un individuo que hace parte de una organización, un equipo de modela su comportamiento con estos y con la sociedad. Este estudio se lleva a cabo con la muestra de china continental.

## TEORÍA E HIPÓTESIS

De acuerdo con la teoría del intercambio social de Blau (1964) existe interdependencia entre las partes cuando una se beneficia de la otra, por lo que el intercambio adquiere la característica ser continuo, lo que implica que puede mejorar con el tiempo. Esta teoría afirma que el comportamiento discrecional está relacionado con el deseo de los subordinados a corresponder a sus supervisores o la organización en su conjunto como una compensación por los beneficios que le ofrece.

La OCB es la clave para el éxito de una organización, ya que por lo general demuestra las tendencias de los empleados hacia (1) la conducta de ayuda altruista dirigida a otras personas, como compañeros de trabajo , (2 ) la escrupulosidad en el buen uso del tiempo y esfuerzo adicional para mejorar la eficiencia tanto de los individuos y la organizaciones , (3 ) la deportividad en la disminución del tiempo dedicado a lloriquear y reclamante, y en el aumento del tiempo dedicado a los esfuerzos de organización , (4 ) la cortesía en la prevención de problemas y proporcionar información constructiva , y ( 5 ) la virtud cívica por promover ampliamente los intereses de una organización como servir voluntariamente en comités y asistir a funciones ( Organ , 1988 ).

En la perspectiva del intercambio social, los supervisores juegan un papel vital en la promoción de OCB porque los beneficios y apoyos que los subordinados reciben de sus supervisores hacen parte de las obligaciones y de la reciprocidad que experimentan los subordinados.

Debido a la limitación de recursos y tiempo , los supervisores tienden a desarrollar relaciones de intercambio más estrechas (LMX de alta calidad ) con los subordinados , tales como lugartenientes de confianza , asistentes y asesores , proporcionando un mayor nivel de responsabilidad , decisión influencia , y el acceso a los recursos. Con respecto al resto de la subordinados, supervisores tienden a desarrollar relaciones de trabajo formales con ellos ( LowQuality LMX ) ( Dienesch y Liden , 1986 ; Graen y Uhl - Bien , 1995 ). Sobre la base de esta perspectiva , el comportamiento discrecional tales como OCB se entiende mejor como una forma de la reciprocidad de los recursos valiosos y apoyos

intercambió en una LMX de alta calidad ( Settoon et al . , 1996 ) , ya que no es recompensado formalmente (Órgano , 1988 )

Partiendo de lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H1: La LMX se relaciona positivamente con la OCB a nivel micro.

Puesto que el compromiso de los subordinados (OCB) se ve afectada con la calidad de la LMX; el ambiente organizacional tiene gran influencia en la participación de los empleados en la OCB ya que se suele pensar que este modela el comportamiento del individuo en el trabajo, valores y participación en diferentes actividades, tanto dentro como afuera de la empresa.

El Clima de Empoderamiento, según lo sugerido por Seibert et al. ( 2004 ) , es una percepción compartida sobre el grado en el que un grupo utiliza la estructura, las políticas y prácticas para facilitar el acceso de los subordinados de ser autorizado . Se trata de una variable de contexto organizacional. ( Blanchard , Carlos, y Randolph, 1995 ; . Seibert et al, 2004 ); han identificado tres prácticas clave de la organización asociado con el empoderamiento , es decir , el intercambio de información , la autonomía a través de fronteras (e refiere a las estructuras y prácticas organizativas que fomenten la acción autónoma ,incluyendo el desarrollo de una visión clara y claridad en cuanto a los objetivos) , y la responsabilidad del equipo . Estas tres prácticas comprenden las dimensiones del constructo clima empoderamiento.

La literatura sobre empoderamiento propone que los sentimientos de empoderamiento están directamente influenciadas por la contexto de trabajo (Blanchard et al, 1995 ; . Conger y

Kanungo , 1988 ; Lawler, 1992 ; Quinn y Spreitzer , 1997 , Silver , Randolph, y Seibert, 2006 ; Spreitzer , 1995 ).

Clima organizacional (clima de empoderamiento) determina cómo se sienten los subordinados cuando tienen el poder ( Carless , 2004 ; . Seibert et al, 2004) el clima empoderamiento facilita propios sentimientos de un individuo de empoderamiento. Los sentimientos de empoderamiento, desde la perspectiva de las cogniciones de titular de empleos, es una construcción multifacética , de motivación manifiesta en cuatro dimensiones : ( 1 ) un juicio del individuo a la libre determinación (la elección en la iniciación y regulación acciones ) , ( 2 ) significado ( es decir , el valor de su trabajo ) , ( 3 ) impacto ( es decir , la capacidad para efectuar o influencia resultados de la organización ) , y ( 4 ) la competencia ( capacidad para realizar el trabajo ) . Spreitzer (1995) ; Thomas & Velthouse , (1990 ). El empoderamiento no es un rasgo perdurable de la personalidad a través de situaciones sino un conjunto de cogniciones creado por el trabajo, entorno o contexto.

Una cuestión de gran importancia teórica es si los empleados se sientan capaz de realizar comportamientos de ciudadanía a pesar de que desean realizar OCB para el movimiento alternativo. Esto se debe a que los empleados tienen que sacrificar su propio tiempo , la energía, y otros recursos con el fin de dar forma a sus roles y contextos de trabajo , lo que les permite realizar estas conductas ( Bergeron , 2007).

En tal caso, el empoderamiento puede ayudar a abrir un contexto que libera a los empleados de la configuración de sus funciones y contextos de trabajo en el trabajo.

Trabajar dentro de un clima de promoción, los empleados son más propensos a creer y a pensar que tienen la autonomía para auto- administrar sus roles de trabajo y contextos (Seibert 2004) por lo tanto, propone que hay una relación positiva entre el clima de empoderamiento a nivel del equipo e individual; tanto el clima de empoderamiento y los sentimientos de empoderamiento se conceptualizan como construcciones unitarias composición aditiva de sus dimensiones subyacentes , por lo tanto , desarrollamos la siguiente hipótesis en cuanto a su naturaleza unitaria en lugar de las dimensiones subyacentes :

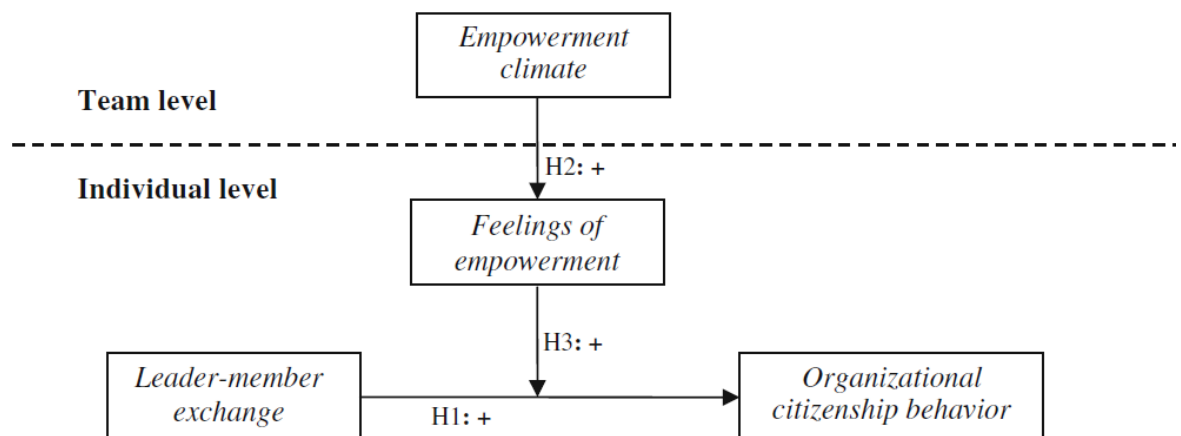
H2: El nivel del clima de empoderamiento que experimenta un individuo en un equipo y de forma individual, le permite desarrollar sentimientos de empoderamiento, los cuales tiene una relación significativa y positiva.

El amplio interés en el empoderamiento ha llegado en un momento mundial la competencia ha estimulado la necesidad de los empleados que pueden tomar la iniciativa de extenderse más allá de los requisitos del trabajo , tales como el comportamiento de la ciudadanía discrecional , que es necesario para el buen funcionamiento de una organización ( Lester, Meglino , y Korsgaard , 2008 ). Los sentimientos de empoderamiento también disminuyen los temores de los empleados a la desaprobación de los supervisores en la formación de sus propios roles y contextos de trabajo que ayudan a facilitar la participación de la OCB ( Choi, 2007 ) . Estos empleados son por lo tanto más propensos a dedicar un esfuerzo adicional para mejorar la eficiencia de su trabajo, así como la de la organización. Por lo tanto, el empoderamiento permite a un individuo para realizar comportamientos discretionales como OCB cuando las oportunidades adecuadas llegan (por ejemplo , LMX de alta calidad).

Como resultado de ello, se propone que la relación positiva entre LMX y OCB debe ser moderada positivamente por sentimiento de empoderamiento de los empleados. Esto significa que la relación positiva entre LMX y OCB se hará más fuerte entre subordinados que se sienten con más poder que los que se sienten menos poder.

Sobre la base de los argumentos anteriores, desarrollamos la siguiente hipótesis:

H3: La relación positiva entre LMX y OCB es más fuerte entre las empleados que tienen mayores sentimientos de empoderamiento que entre los que tienen sentimientos más bajos de empoderamiento.



**Figure 1** Research framework and hypotheses

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

#### **4.1.8**

**“LEADERSHIP IN ACTION TEAMS: TEAM LEADER  
AND MEMBERS’ AUTHENTICITY, AUTHENTICITY  
STRENGTH, AND TEAM OUTCOMES”**

**“Liderazgo en acción equipo de acción : jefe de equipo**

**y miembros de autenticidad, autenticidad**

**resultados de la fuerza, y el equipo”**

**Autores:** SEAN T. HANNAH; Center for the Army Profession and Ethic

FRED O. WALUMBWA; W. P. Carey School of Business Arizona State University

LOUIS W. FRY; Department of Management, Texas A&M - Central Texas

Revista : PERSONNEL PSYCHOLOGY

2011, 64, 771–802

El siguiente estudio se llevó a cabo con 47 equipos de acción del ejército, en los cuales se evaluó la influencia del líder de equipo y los resultados de su dirección. De modo que se lograra hacer un análisis del comportamiento del trabajo en equipo y la productividad del mismo, sin olvidar el papel del moderador y la fuerza de autenticidad que este proyecta.

---



La investigación demostró que el liderazgo es fundamental para la efectividad del equipo (Lim y Ployhart , 2004 ; Schaubroeck , Lam, y Cha, 2007 ; Zaccaro , Rittman, y Marks, 2001 ), por lo que se evaluó desde varios puntos de vista, conceptualización del liderazgo por un proceso jerárquico y colectivo; en este último no se enfatizara puesto que al ser colectivo convergen muchas formas de liderazgo para el desarrollo de una actividad.

En este análisis se evaluaron los estilos de liderazgo en equipo, tales como transformacional, operativo y a la fuerza.

Liderazgo transformacional: es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores.

Liderazgo operativo: La capacidad de liberar potencial y desarrollar a las personas, engendrar capacidad organizativa y tener un comportamiento consistente con unos principios y valores

Liderazgo a la fuerza: en el cual el líder impone sus términos, sin considerar opiniones de sus subordinados o seguidores.

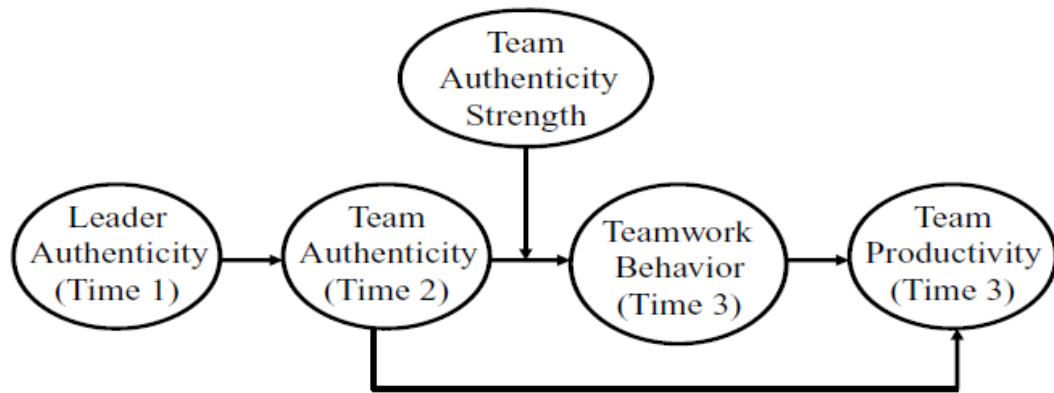
Pero dado que en la revisión literaria no se encontró información para evaluar la efectividad del liderazgo a la fuerza y como este influye en el comportamiento del equipo. Se utilizó el liderazgo autentico como estilo focal.

El liderazgo auténtico ha sido definido como "un patrón de comportamiento del líder que utiliza y promueve tanto positivos psicológica capacidades y un ambiente ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral interiorizada ,

procesamiento equilibrada de la información , y la transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con los seguidores , fomentar el desarrollo personal positivo " ( Walumbwa , Avolio , Gardner , Wernsing , y Peterson, 2008 , p . 94 )

El estudio se enfoca en el liderazgo auténtico, por tres razones . En primer lugar, como es evidente en la definición proporcionada, la teoría incorpora tanto formales y la influencia líder informal. En segundo lugar, se proponen comportamientos auténticos para promover relaciones efectivas (Gardner , AVOLIO , Luthans , mayo, yWalumbwa , 2005 ; Ilies , Morgeson , y Nahrgang , 2005), lo que hace que mejore el funcionamiento y la productividad del equipo. En tercer lugar, Yammarino , Dionne , Schriesheim y Dansereau ( 2008 ) han teorizado que el liderazgo auténtico puede operar a través de un enfoque de liderazgo compartido en equipos( Kozlowski y Ilgen , 2006 ; . Zaccaro et al, 2001 ), donde el liderazgo auténtico se convierte en un comportamiento normativo y una responsabilidad compartida por todos los miembros.

Cuando los miembros del equipo actúan colectivamente y comparten un enfoque resulta en una mayor productividad del equipo (Marks, Zaccaro , y Mathieu,2000 , Mathieu, Heffner , Goodwin, Salas, y Cannon- Bowers, 2000 ), en el siguiente modelo se evalúa la evolución de los procesos de autenticidad que desempeña un líder de equipo y la intervención o recepción de tal liderazgo por parte de los seguidores.



*Figure 1: Hypothesized Relationships.*

#### Bibliografía

HANNAH, S. T., WALUMBWA, F. O., & FRY, L. W. (2011). LEADERSHIP IN ACTION TEAMS: TEAM LEADER AND MEMBERS' AUTHENTICITY, AUTHENTICITY STRENGTH, AND TEAM OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x

#### 4.1.9

### **“THE DIFFERENTIAL EFFECT OF TEAM MEMBERS’ TRUST ON TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATION ROLE OF TEAM COHESIÓN”**

**"El efecto diferencial de miembros del equipo de confianza  
el rendimiento del equipo: el papel mediador de la  
cohesión en equipo "**

Autores: Merce Mach<sup>1\*</sup>, Simon Dolan<sup>1</sup> and Shay Tzafrir<sup>2,3</sup>; Institute for Labour  
Studies, IEL Research Centre, ESADE Business School,  
Ramon Llull University, Barcelona, Spain; Department of Human Services,  
University of Haifa, Israel  
IEL Research Center, ESADE Business School, Barcelona, Spain

Revista: Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), 83, 771–794  
*q* 2010 The British Psychological Society

El siguiente estudio examina el desempeño del equipo teniendo en cuenta las diferentes relaciones de confianza entre los miembros del equipo y líder-miembro. Los datos se recolectaron en base a encuestas que se les practicaron a 690 profesionales de elite, atletas (regulares y profesionales). Mediante este análisis se evalúa la confianza en los diferentes focos y el efecto que esta tienen en los rendimientos.

---

La investigación se basa en el papel de la confianza como factor que genera rendimientos en una organización, como es el caso con el que se empieza esta investigación, donde se le pregunta al técnico de Fútbol Club Barcelona “... *importa si el Barcelona pierde?*” , a lo que el contesta “... ¡¡por supuesto que importa!!, si queremos jugar contra un equipo como el Manchester United, el cual es el mejor equipo del mundo, pensando en que se va a perder, seguramente así va hacer. Hemos tenido una gran temporada y queremos mostrar al mundo lo que hemos sido al jugar. Tengo buenos jugadores, (...) yo no estaría en la final sin estos jugadores, ellos son el equipo, y lo más importante ellos confían mucho en lo que van hacer” dijo Guardiola (Millward, 2009; The Guardian , 2009)

Esta declaración apoya el argumento con el cual se inicio este texto, de modo que se supone que existe una relación entre la confianza y la variedad de comportamientos que se asumen durante un trabajo, incluyendo el comportamiento de ciudadanía organizacional<sup>1</sup> ( Brower, Lester, Korsgaard , y Dineen , 2009 ;Konovsky y Pugh, 1994 ); el rendimiento de los empleados, tanto individuales como en grupos ( Dirks Y Skarlicki , 2009 ; Mayer & Davis , 1999 ), la comunicación abierta (Smith y Barclay, 1997 ); el rendimiento del equipo , un compromiso con los objetivos del equipo ( Costa , huevas , y Taillieu , 2001 ) ( Hempel, Zhang, y Tjosvold , 2009 ; Lawler, 1992 ), y una mayor coordinación y cooperación ( McAllister , 1995 ) .

En consecuencia se han realizado múltiples estudios donde se mide la confianza y los rendimientos o cambios en el entorno que trae consigo, se encontraron diferentes resultados

---

<sup>1</sup> (En el paper 9 se le denomina como OCB)

tanto positivos como negativos, puesto que en ocasiones se han encontrado resultados inconsistentes, como fue el caso del estudio de Dirks sobre 42 proyectos de grupos, donde se encontró que la confianza influyó en los procesos de grupo y en el desempeño indirectamente, y que los grupos con mayores niveles de confianza necesariamente no contaban con el mejor desempeño que los grupos con menores niveles de confianza (Dirks, 1999). En el estudio propuesto por Langfred (2004,2007) donde evaluó el rendimiento de 111 equipos, encontró que la confianza no siempre conduce a resultados positivos y que, incluso, podría actuar como un mecanismo negativo o tener un efecto disfuncional dependiendo de la situación.

La confianza es una parte integral del trabajo en equipo, porque las tareas del equipo requieren de un alto grado de interdependencia entre los miembros del equipo ( De Vries , 1999 ; Fiore , Salas, y Cannon- Bowers , 2001) y posteriormente , puede explicar las variaciones en el rendimiento del equipo.

El mundo del deporte ofrece una amplia gama de ejemplos de equipos que trabajan bien juntos y equipos que no, si se tiene en cuenta la cantidad de dinero y los recursos invertidos en este sector, no es difícil imaginar la gran presión ejercida sobre los equipos deportivos; por esta razón son estos equipos los que permiten analizar la dinámica de grupos y su relación con el rendimiento, puestos que poseen un carácter autónomo y resultados claros de desempeño.

Por esta razón el objetivo de este documento es examinar como los múltiples objetivos de la confianza afectan el rendimiento del equipo, la mediación del equipo y el papel que juega la cohesión en la relación entre la confianza.

## TEORÍA E HIPÓTESIS

En base a la literatura se ha podido encontrar que existe poca información que relacione el trabajo con las condiciones de confianza; Dolan (2004) resumio que deben haber tres condiciones con los cuales se podría encontrar un punto en el que haya reciprocidad en confiar en base a las relaciones. La primera condición es la vulnerabilidad, que implica incertidumbre y la voluntad de las partes a asumir un riesgo. El segundo es anterior a las interacciones mutuas, que son percibidos por las partes como positiva y reciproca, y la tercera implica expectativas en el tiempo respecto a la conducta confiable.

Rousseau (1998) concluyo que la confianza desde la perspectiva psicológica es un estado mental que implica expectativas positivas respecto a las intenciones de la otra parte y el comportamiento. En este sentido, el acto de la confianza refleja la voluntad de aceptar la vulnerabilidad desde la perspectiva del fideicomitente, y la expectativa de que la otra parte, fiduciario, a corresponder fidedignamente. La confianza implica procesos individuales, de dinámicas de grupo y la organización o contingencias institucionales, al mismo tiempo. Por lo tanto la confianza puede ser conceptualizada de forma diferente dependiendo del nivel en que los datos son agregados.

Lane (1998) menciona que cualquier teoría de la confianza tiene que incorporar “la realidad social multidimensional”, de esta forma se crea una relación micro y lo macro, por

esta razón la confianza se considera un concepto “*mezzo*” dado que se integra a procesos dinámicos psicológicos y de grupos en nivel micro, de organización y de formas institucionales a nivel macro (Rousseau 1998).

## LA CONFIANZA DEL EQUIPO, LA COHESIÓN Y LA TEORIA DEL INTERCAMBIO

Según la teoría del intercambio social, las organizaciones son foros para el desarrollo económico y social. La distinción entre estos dos conceptos, es que los intercambios sociales implican obligaciones no especificadas (Blau 1964, p. 63), y por lo general son vistos como interdependientes y depende de las acciones de otra persona; además este tipo de relaciones suele evolucionar y generar consecuencias beneficiosas, inclusive sirve de mediador o variable interviniente que produce la conducta laboral eficaz y actitudes de los empleados.

De acuerdo con la teoría del intercambio social y económico, la eficacia del equipo podría ser el resultado de la interacción, la coordinación y la colaboración entre el equipo de miembros ( Hackman y Morris , 1975 ) . Además, la teoría del intercambio social explica el cambio social como un proceso de intercambios negociados entre las partes ( Konovsky y Pugh , 1994 ) . Al ver la confianza como variable primaria en estos intercambios ( Blau , 1964 ) y si también consideran la norma de reciprocidad ( Gouldner , 1960 ), podemos entender la producción del equipo.

Cohesión de equipo es el grado en que los miembros del equipo trabajan juntos, ya que persiguen los objetivos del equipo . Se define como " un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo que mantenernos unidos y permanecer unidos en la consecución



de sus objetivos instrumentales y / o para la satisfacción de las necesidades afectivas Miembros ( Carron , Brawley , y Widmeyer , 1998 , p . 213 ) . Calnan y Rowe ( 2007 ) . Se argumenta que la creación de la cohesión entre un equipo es fortalece cuando uno de los miembros interpreta las palabras de otro , actitudes o acciones que ser confiable , honesto, y que contiene una preocupación genuina , lo que indica una relación de confianza.

En base a lo anterior se formulan las siguientes hipótesis:

H1-a: La confianza en el entrenador se relaciona positivamente con la cohesión del equipo .

H1-b : Confianza en los compañeros de equipo se relaciona positivamente con la cohesión del equipo .

H1-c : La confianza en la alta dirección se relaciona positivamente con la cohesión del equipo .

## LA COHESIÓN DEL EQUIPO Y EL RENDIMIENTO

Weick y Roberts (1993 ) describen *“la eficacia de un equipo como el resultado de la actividades relacionadas entre sí sobre la base de una mentalidad determinada o conciencia colectiva, donde el los miembros del grupo a ver cómo se interrelacionan sus acciones”*.

Parece que los grupos muy cohesivos tienden a ser más unidos y comprometidos con el éxito de los grupos con poca cohesión. La explicación de por qué los equipos podría funcionar mejor que la suma de los artistas individuales o por qué los equipos que consiste jugadores individuales de brillantes podrían colectivamente bajo desempeño pueden ser

encontrados en el papel cohesión desempeña en la vinculación de los procesos de grupo y los resultados del equipo , reformular , grupos unidos será capaz de utilizar sus capacidades de manera más eficiente , ya que saben que sus compañeros de equipo mejor y se han comprometido a terminar con éxito la tarea delante de ellos.

A través de la lente de la teoría del intercambio social y las normas de reciprocidad ( Gouldner , 1960 ) , de reciprocidad sentimientos positivos entre los miembros del equipo y hacia el grupo en su conjunto conducen a cada persona que contribuye más al éxito del grupo . Por lo tanto , es razonable la siguiente hipótesis :

H 2 : la cohesión del equipo se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo .

Según McAllister , la confianza se define como " el punto en el que una persona tiene confianza en otra persona y está preparado para actuar en base a las palabras, hechos y decisiones de la otra persona y / o un grupo "( 1995 , p . 22 ) . Como tal, los colegas que confianza entre sí para alcanzar mejores indicadores de desempeño , y las consecuencias de confiar en comportamiento , incluso se puede extender más allá de los propósitos de la organización.

Integración de cambio social y de atribución de teorías, que se ocupan de la maneras en que las personas explican comportamientos (o atributos ) de los demás, nos ayuda a comprender el papel de la cohesión como la mediación de la relación entre la confianza y el equipo rendimiento.

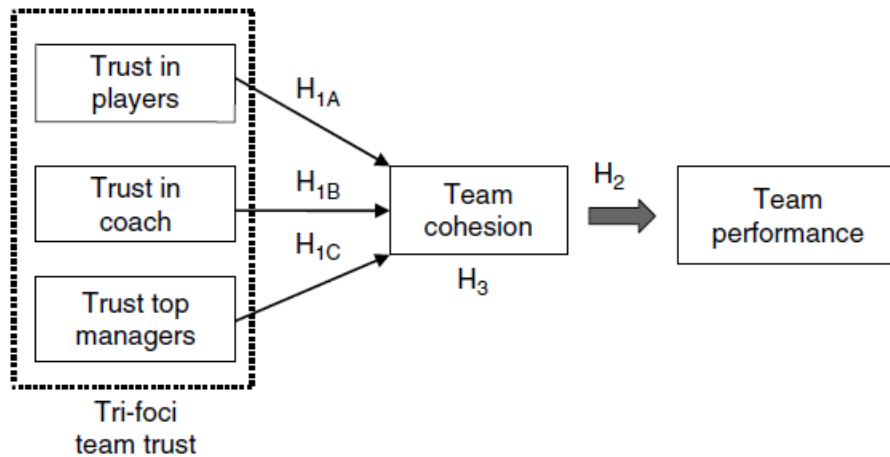
Los argumentos consistentes y hallazgos en literatura existente apoya la conclusión de que la cohesión puede servir como paso previo etapa a comportamiento real ( Hansen et al . , 2002 ) .

Es razonable , por lo tanto , para concluir que la cohesión media la relación entre la confianza y el rendimiento del equipo debido a confianza ayuda a la gente a permanecer juntos y también porque los miembros de un grupo cohesionado , un grupo con el que se identifican y con los que tienen afinidad , son más cooperativo y dispuesto a ayudar a los demás ( Mullen & Copper , 1994 ) . Este argumento es en línea con descubrimientos que revelaban que la cohesión del equipo juega un papel importante en el rendimiento del equipo fomentación (por ejemplo , Beal , Cohen , Burke , y McLendon , 2003 ; Carro , 2002 ) . Esto se logra al influir en la relación rendimiento procesos ( Barrick , Bradley, Kristof -Brown, y Colbert, 2007 ) , o por tener una de las principales efecto ( Chansler , Swamidass , y Cammann , 2003 ) .

Teniendo en cuenta lo anterior , a continuación , la tercera hipótesis de este estudio es :

H3 : la cohesión del equipo mediador de la relación entre la confianza y multifacético equipo rendimiento.

Lo anterior se resume en la figura 1.



**Figure 1.** Tri-foci trust model.

## MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS

Los datos para el estudio se obtuvieron de encuestas realizadas a atletas profesionales , entrenadores, gerentes superiores y académicos, (pertenecientes a 59 clubes deportivos diferentes, ligas españolas 2004-2005, temporada de baloncesto ACB, balonmano ASOBAL, hockey OK-Liga, y fútbol sala FNFS), a los cuales se les pidió completar un cuestionario, posterior a la recopilación de información, se llevo a cabo una discusión con 14 expertos de modo que se pudiera evaluar el modelo.

Indicadores de desempeño y las variables de control se derivaron de las diferentes fuentes bancos de datos deportivas especializadas, a las cuales se le sumaron las recopiladas por el estudio, a fin de aumentar su fiabilidad. Los resultados finales de los equipos se obtuvieron de los registros oficiales de la liga.

El estudio se basa en un “diseño cuasi-longitudinal (que combinan las características de corte transversal para las variables independientes con algunos datos longitudinales para la variable dependiente).

## LA CONFIANZA EN EL LIDERAZGO

Los resultados obtenidos revelan un patrón diferente de las relaciones hipotéticas, específicamente en algunos objetivos de confianza y también con respecto al papel desempeñado por la cohesión del equipo. En base a esto, se encontró que no hay relación directa entre la confianza en el entrenador y el rendimiento, ni entre la cohesión del equipo y la confianza en la alta dirección.

Estos resultados podrían tener explicación dentro de un marco estadístico y conceptual; estadísticamente se podría que existe esta relación débil, debido a la alta correlación entre las variables de confianza entre los compañeros de equipo y la cohesión del equipo, es hay donde el entrenados ejerce influencia e interviene en el rendimiento. En términos de la confianza, se puede medir desde varios aspectos, entre los miembros del equipo o hacia el entrenador la cual es más individualista producto de la relación interpersonal.

Lo que permite inferir que el papel que desempeña el líder (entrenador o jefe, dependiendo del contexto) conduce a beneficios para el proceso de equipo, puesto que es el que determina los roles y la estrategia a seguir, pero sobre todo es que mantiene un balance y apoya a cada uno de los miembros. La cohesión de equipo es parte del proceso de grupo, mientras que Confianza en la parte superior gestión es parte de la interacción de la organización, y que ambos procesos realizan contribuciones positivas.

## CONCLUSIONES

El estudio permitió evaluar el fenómeno de la confianza en el equipo, prestando atención a la relación entre el rendimiento y la cohesión entre los miembros, de modo que se logró encontrar que en los equipos donde haya claridad de términos, fiabilidad, preocupación por los demás y un grado relativamente alto de armonía y cohesión entre los implicados, hay potencial para que se alcancen mejores rendimientos en cualquiera que sea la tarea o actividad. Por contraste, los entornos en los que los actores no confían entre si, es probable con tengan resultados no tan favorables.

## Bibliografía

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

#### 4.1.10

**“THE TEAM PERSONALITY–TEAM PERFORMANCE RELATIONSHIP  
REVISITED: THE IMPACT OF CRITERION CHOICE, PATTERN  
OF WORKFLOW, AND METHOD OF AGGREGATION”**

**“la personalidad del equipo- desempeño del equipo: el impacto de los criterios de  
decisión, patrón del flujo de trabajo, y el método de agregación”**

Autores: Matthew S. Prewett, Ashley A. G. Walvoord, Frederick R. B. Stilson,  
Michael E. Rossi, and Michael T. Brannick ; *University of South Florida*

*Revista: Human Performance, 22:273–296, 2009*

|Copyright © Taylor & Francis Group, LLC

ISSN: 0895-9285 print/1532-7043 online

DOI: 10.1080/08959280903120253

El siguiente estudio se baso en los rasgos y enfoques teóricos basados en las tareas en equipos y la gestión de la personalidad, utilizando tanto los comportamientos del equipo. Se apoya en las teorías del rasgo Estado que maximiza las características del equipo e induce que son perjudiciales para la extroversión pero beneficioso para la conciencia, amabilidad y estabilidad emocional.

En base a las tareas se logro identificar que con pocos intercambios de trabajo se reflejan mejor los rasgos tanto individuales como grupales, de modo que se pudieran codificar y encontrar la correlación entre las diferentes agrupaciones de la personalidad del equipo y el rendimiento del equipo.

---

Desde que el uso de equipos de trabajo se volvió recurrente para desempeñar ciertas tareas dentro de una organización, cada vez es mas importante hallar manera de maximizar sus rendimientos. Por lo que la composición de los miembros es vital para que no haya roces y se logren los objetivos propuestos.

De este modo, el enfoque del siguiente informe se centra en el estudio de la composición de los miembros del equipo, identificación del conocimiento, destrezas y habilidades que pueden tanto beneficiar, como perjudicar, el desarrollo de una tarea.

Una variable a considerar es la personalidad, se suele medir porque puede contribuir a las decisiones de selección al tiempo que reduce el riesgo de efectos adversos, (Hough, Oswald, y Ployhart , 2001 ) y contribuye a la comprensión teórica del funcionamiento del equipo, de modo que se logre comprender mejor cómo y por qué algunos equipos trabajan mejor que otros.

Por consiguiente surgen dos preguntas en la investigación, en las cuales se hará hincapié, en primer lugar ¿Qué rasgos de la personalidad a nivel equipo predice el rendimiento del equipo? Y en segundo lugar, ¿Cómo se deben sumar las puntuaciones individuales para el nivel de equipo, de modo que se pueda predecir el rendimiento?



Para darle respuesta a la primera pregunta, se han encontrado que la personalidad tiene una débil relación con el rendimiento de un equipo, la cual esta moderada de acuerdo al entorno en que se desenvuelva el individuo. En cuanto a la segunda, las investigaciones que se han llevado a cabo acerca de como asignarle puntuaciones a la personalidad individual para luego agregarlas y encontrar la personalidad del equipo, aun no han sido totalmente aceptadas.

Por eso el presente estudio, se describen las justificaciones teóricas de la agregación que hay en la literatura, de forma que se considerara la evidencia existente a través de meta-análisis, conclusiones sustantivas y metodologías actuales, en base a los que se sabe hasta ahora. Para efectos teóricos es importante entender como los rasgos individuales y grupales se combinan para predecir el rendimiento.

#### TIPO DE CRITERIO

En las revisiones anteriores de las relaciones de la personalidad en el rendimiento del equipo , la atención se ha centrado sobre todo en predictores de estudio y su relación con la construcción y la ejecución de tareas unitarias (Bell, 2007 ; Halfhill et al . , 2005 ) . Esta combinación de varios criterios del estudio en un solo constructo puede explicar para el débil apoyo de las teorías de la agregación de rasgos, la medida de los resultados netos de la tarea (por ejemplo, una puntuación de simulación, un grado de la clase, el volumen de producción) ,mientras que los criterios de comportamiento describen como las medidas se centraron en la frecuencia y / o la calidad de comportamientos que se producen en el desempeño de los equipos. Los criterios basados en el comportamiento con frecuencia

incluyen procesos que mejoren el funcionamiento del equipo (por ejemplo , la comunicación, la copia de seguridad ; ver Rousseau, Aubé , y Savoie, 2006)

De acuerdo con el modelo de insumo- proceso-resultado usado, las entradas de equipo como los rasgos de la personalidad predicen resultados a través de la medición de los procesos del equipo, estos incluyen comportamientos eficaces; es decir, las características de la personalidad, que en teoría conforman un enlace proximal a procesos conductuales y un enlace distal al equipo los resultados (por ejemplo, Driskell , Hogan , y Salas, 1987 ) .

En particular , la relación de los rasgos orientados de Extraversión , Amabilidad y estabilidad emocional deben relacionarse con más fuerza al comportamiento del equipo, en particular los que se refieren a procesos interpersonales, como la escrupulosidad que se percibe como un rasgo orientado a las tareas , uno que beneficie a los resultados del equipo , promoviendo relevante para la tarea en lugar de comportamientos basados interpersonal (por ejemplo , el esfuerzo, la planificación). Stewart, Fulmer , y Barrick ( 2005 ) encontraron que *“los miembros del equipo de conciencia adoptan una papel basado en tareas dentro del equipo , mientras que los miembros del equipo agradables adoptaron un rol basado social”*.

## AGREGACION DE RASGOS

Los investigadores han abordado el problema de la agregación utilizando una gran variedad de métodos, pero se llego a un consenso sobre el mejor método sigue siendo difícil de alcanzar. Los métodos más comunes de la agregación se evalúan en este estudio, incluyen

la puntuación media de la personalidad de los miembros del equipo, la puntuación más baja miembro (mínimo método) , el puntaje más alto miembro (máximo del método) , y la extensión de las puntuaciones de los miembros del equipo ( método de la varianza ). Varias teorías han surgido para orientar las decisiones de agregación de equipo, que se distinguen principalmente por sus enfoques generales para el problema , es decir, rasgo orientado y enfoques orientados a tareas.

### ENFOQUE RASGO –ORIENTADO

Con el fin de optimizar el rendimiento del equipo, las teorías del rasgo orientado postulan que la dotación de características de los miembros del equipo pueden ser mejoradas guiándolas mediante el examen de ajuste persona - equipo con respecto a los rasgos de personalidad específicos (por ejemplo, Humphrey et al, 2007 ; . Kristof -Brown , Barrick , y Stevens, 2005 ) . Esto se puede lograr a través del ajuste del equipo complementaria o suplementaria para un rasgo . Ajuste complementario implica que los miembros del equipo deben tener niveles similares de la misma característica para optimizar el rendimiento. De modo que exista homogeneidad entre los miembros, de forma que coincidan con las metas, esfuerzos y planificación; así se reduce el conflicto, porque equipos con diversidad de conciencia pueden que entre en discusión.

Para los rasgos suplementarios, existen métodos de agregación que reflejan altos niveles de rasgo de todo el equipo (por ejemplo, la media y la puntuación mínima), los cuales deben influir positivamente en el rendimiento. Por el contrario, la heterogeneidad en un rasgo

adicional (por ejemplo, la varianza partituras) debería tener una relación negativa con el rendimiento del equipo .

El ajuste complementario enfatiza en el rasgo heterogeneidad sobre la homogeneidad. Aquí, la diversidad es un rasgo en el que se prioriza, ya que influye sobre la maximización del equipo, inclusive los miembros del equipo con un rasgo único puede llenar una necesidad particular o sea más efectivo en una función especializada (por ejemplo , Muchinsky y Monahan , 1987 ).

#### ENFOQUES ORIENTADOS A TAREAS

En los enfoques orientados a la tarea para la agregación rasgo se debe tener en el tipo de tarea a ejecutar, por lo que se trabajara en base al modelo de flujo de trabajo o modelo de grupo de Steiner ( 1972 ) , ya que estos modelos de tarea describe cómo las contribuciones de los miembros del equipo miembros se combinan para formar el producto final. Stewart, Neubert , y Mount, 1998 ) . En estas tareas, las contribuciones de los miembros individuales del equipo se combinan aditivamente para producir el rendimiento del equipo , de manera que características de los miembros también se combinan aditivamente predecir el rendimiento . Para los patrones lineales e intensivos de flujo de trabajo, sin embargo, la puntuación rasgo más bajas del equipo debe predecir mejor el rendimiento del equipo ( Moynihan y Peterson, 2004 ; Neuman y Wright, 1999 ) . En tales casos, los miembros del equipo dependen unos de otros para obrar, de manera que el equipo recibe un impacto desproporcionado de su más débil desempeño (el eslabón débil de la analogía de la cadena).

Por lo tanto, si un rasgo de la personalidad es relevante para el rendimiento del equipo, esa característica debe ser el factor determinante, o limitar, el rendimiento del equipo.

## AGREGACION DE LOS CINCO GRANDES RASGOS DE LA PERSONALIDAD

El meta- análisis actual se centró exclusivamente en los rasgos de personalidad de los Cinco Grandes (Costa y McRae,1992 ), con la exclusión de la apertura a la experiencia. Se evaluaron las teorías basadas en los rasgos mediante la observación del patrón de las relaciones establecidas por estos métodos, en lugar de centrarse en un método específico.

A continuación se mencionaran los rasgos que se tuvieron en cuenta:

1. Escrupulosidad (Conscientiousness) : representa el grado en que los individuos están orientados al logro, ordenado, puntual, confiable y auto-disciplinado.

Teóricamente, la conciencia debe actuar como un rasgo suplementario ( Humphrey, 2007 ), ya que los miembros del equipo con los mismos niveles de la organización y orientación al logro deben estar de acuerdo unos con otros en las decisiones del proceso, incluyendo el grado de esfuerzo para poner adelante y el nivel de rendimiento deseado ( fijación de objetivos ) . Además, la conciencia ha sido ampliamente validada como predictor del rendimiento individual y de equipo.

Como resultado, los equipos que son homogéneamente bajos en escrupulosidad deben realizar peor que equipos de forma homogénea con alto contenido de conciencia, las

puntuaciones de Conciencia deben dar lugar a menos conflictos basada en tareas , un mayor esfuerzo por los miembros del equipo, y un mejor rendimiento del equipo .

H1: La escrupulosidad actuará como un rasgo adicional , tal que ( a ) ( b ) como mínimo la media y métodos de agregación de Conciencia se relacionan positivamente con el rendimiento, y ( c ) variación en la escrupulosidad se relacionará negativamente al rendimiento.

2. Extroversión: representa el grado en que un individuo es asertivo, amable , social, y en general saliente.

Además, extroversión predice comportamientos de liderazgo efectivo ( Bono y Juez, 2004 ) . Dentro de un contexto de equipo, extroversión se predice para proporcionar un ajuste complementario. Aunque las habilidades interpersonales y de liderazgo ( predichos por Extroversión ) son importantes en el funcionamiento del equipo, teniendo todos los miembros del equipo extrovertidos pueden producir conflictos durante negociación de roles y el líder de la emergencia ( Humphrey et al. , 2007 ) . Como resultado, se espera que un equipo funcione mejor con un miembro del equipo extrovertida que desempeñe un papel de liderazgo

Por esta razón:

H2: Extroversión actuará como un rasgo complementario, tal que ( a ) los puntajes mínimos será negativa se relacionan con el rendimiento y ( b ) la variación en Extroversión positivamente predecirá equipo rendimiento.

3. Cordialidad (Agreeableness): se refiere a características tales como la cooperación , la honradez, amabilidad , y es asociado con una orientación solidaria.

La cordialidad en el equipo puede predecir positivamente en el rendimiento, basada en una mayor cohesión y conductas de ayuda (por ejemplo, Kamdar & Van Dyne , 2007 ; O'Neill & Kline, 2008 ) . Si todos los miembros del equipo son altos en cordialidad los riesgos del equipo reducen el pensamiento crítico, sin embargo, los miembros del equipo agradables también son más propensos a mostrar mejores habilidades de comunicación. Por ende se plantea la siguiente hipótesis.

H3: Amabilidad actuará como un rasgo adicional, tal que (a) ( b ) como mínimo la media y métodos de agregación se relacionan positivamente con el rendimiento, y (c ) la variación de cordialidad se relacionarán negativamente al rendimiento.

4. Estabilidad emocional (Emotional Stability): es la tendencia a experimentar emociones negativas como la ansiedad, la frustración y la depresión se materializa en neuroticismo . En el extremo opuesto de la escala, de estabilidad emocional se refiere a una ausencia relativa de tal afecto negativo.

Estabilidad emocional es un fuerte predictor de la cohesión del equipo ( Barrick, 1998 ) , poca estabilidad emocional es probable que produzca resultados negativos en el rendimiento. Esto sugeriría ajuste adicional de la estabilidad emocional de tal manera que las agregaciones de mínimos sería positiva para predecir el rendimiento del equipo, mientras que la variación negativa podría predecir negativamente el rendimiento.

Sin embargo, un equipo que es uniformemente alto de estabilidad emocional no es teóricamente probable que se obtengan consecuencias negativas de rendimiento. Por ende se plantean las siguientes hipótesis:

H4 : Estabilidad emocional demuestra características complementarias , tales que ( a ) la media y la( b ) los métodos mínimos de agregación se relacionan positivamente con el rendimiento, y ( c ) la varianza métodos se relacionan negativamente con el rendimiento.

Para tres de los cuatro rasgos ( Extraversión , Amabilidad , estabilidad emocional ) , se espera ver relaciones más fuertes entre las medidas de personalidad y comportamiento del equipo que la personalidad del equipo y el resultado de las medidas.

Para extrovertido, se espera observar correlaciones positivas entre la extroversión en el equipo y tanto el proceso como el resultado.

H5 : Extroversión en el equipo se relacionará con más fuerza en la forma anteriormente la hipótesis de que comportamiento del equipo al equipo de medidas de resultado.

H6 : la cordialidad en el quipo se relacionará con más fuerza en la forma anteriormente la hipótesis de que comportamiento del equipo al equipo de medidas de resultado.

H7 : Estabilidad Emocional en el equipo se relacionará con más fuerza en la forma anteriormente la hipótesis de hacer equipo el comportamiento que hacer equipo las medidas de resultado

PATRÓN DE FLUJO DE TRABAJO (TEORÍA DE TAREAS )



Patrón de Thompson ( 1967), de modelo de flujo de trabajo especifica la relación entre los miembros del equipo y sus contribuciones para el rendimiento del equipo mediante el examen de los intercambios de trabajo entre los miembros del equipo.

Las tareas que requieren intercambios más frecuentes de trabajo también tienden a indicar los niveles más altos de equipo de la interdependencia. Existen flujos de trabajo secuenciales y recíprocas , cuando los miembros del equipo pasan trabajo para entre sí en una dirección lineal . Mientras que el trabajo fluye en una dirección en patrones secuenciales, los patrones recíprocos de flujo de trabajo operan de manera bidireccional , de manera que un miembro del equipo puede pasar a trabajar hacia atrás al miembro del equipo anterior. En los patrones de flujo de trabajo intensivo, el trabajo se mueve libremente y frecuentemente entre todos los miembros del equipo, que requiere mucha coordinación.

El patrón de flujo de trabajo será el moderador de la relación entre el método de agregación rasgo y el rendimiento del equipo.

Por lo que se plantan las siguientes hipótesis:

H8 : La relación entre la composición del equipo de la personalidad y el rendimiento del equipo será moderada por el patrón de flujo de trabajo, de tal manera que ( a ) las puntuaciones medias de los rasgos de la personalidad se tener una relación positiva significativa con el rendimiento del equipo en los patrones agrupados de flujo de trabajo , ( b ) ( c ) de la varianza decenas de rasgos de personalidad mínimo y no tendrán relaciones

con el rendimiento del equipo, sino una relación significativa con el rendimiento del equipo en los patrones de reciprocidad e intensivos de flujo de trabajo.

Se obtuvieron dos conclusiones:

En primera instancia se logro encontrar que la personalidad en equipos esta estrechamente relacionada a los procesos de equipo o comportamientos que se reflejan en los resultados que se alcanzan

Una segunda conclusión de esta revisión es que el patrón de flujo de trabajo modera las relaciones entre la personalidad del equipo y de los resultados del equipo.

#### Bibliografía

Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The Team Personality-Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation. *Human Performance*, 22(4), 273-296. doi:10.1080/08959280903120253

#### **4.1.11**

##### **“HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL”**

##### **“Flexibilidad HR y rendimiento empresa: análisis de un multi-nivel modelo causal”**

Autores: Sumita Ketkar and P.K. Sett

Revista: The International Journal of Human Resource Management,

Vol. 20, No. 5, May 2009, 1009–1038

El siguiente análisis se lleva a cabo a un estudio que se practico a 98 fabricas y 103 empresas de servicios en la India, con los cuales se pretende desarrollar y explicar los rendimientos de las empresas teniendo en cuenta la flexibilidad de los recursos humanos y lo que estos le pueden brindar a las organizaciones. Este trabajo se desarrolla en base a la prueba de un modelo multinivel que trata de profundizar en los resultados humanos, operativos y financieros.

Se logro identificar la cadena de valor que logra las empresas por los resultados de los recursos humanos que produce.

Un ambiente empresarial dinamico donde se logren rendimientos depende conjuntamente de las flexibilidades inherentes de los recursos disponibles y de la capacidad de la empresa para aplicar esos recursos según su conveniencia.

El concepto de flexibilidad denota una capacidad dinámica de una empresa a favor de la ley, o para responder , a la evolución de la competencia ambientes y con ello desarrollar y / o mantener una ventaja competitiva a través del tiempo. ( Ansoff 1965 ; Bahramin 1992 ; Teece , Pisano y Shuen 1997 ; . Hitt 1998 ; Eisenhardt y Martin 2000 ; Invierno 2003 ; Teece 2007 ) . La flexibilidad es un enfoque fundamental para la gestión de la incertidumbre ( Sánchez 1993 ) , y que permite a una empresa para ejercer opciones reales en su base de activos para explotar oportunidades y / o contener la pérdida de desventaja.

Desde esta perspectiva , la flexibilidad de recursos humanos ha sido percibida como una capacidad que ayuda a la organización para adaptarse a los cambios del medio ambiente contingencias ( Snell, Youndt y Wright , 1996) , donde los activos menos tangibles como el conocimiento y las habilidades tanto como los activos físicos tangibles pueden determinar la ventaja competitiva ( Hitt , Bierman , Shimizu y Kochhar 2001 ; Miller y Lee 2001 ; Sirmon , Hitt y Irlanda 2007 ) .

La flexibilidad de recursos humanos se puede estudiar desde tres dimensiones distintas pero interrelacionadas: habilidad flexibilidad, flexibilidad de comportamiento, y la flexibilidad prácticas de recursos humanos. Cada uno de estos sub-dimensiones se subdivide en dos partes: la flexibilidad y la coordinación de los recursos flexibilidad - siguiendo el trabajo de Sánchez (1995)

En el contexto de la India , la cuestión de la obtención de la flexibilidad de recursos humanos mediante la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos estratégicos

convirtieron saliente como industria de la India se expuso a lo global competencia a través de reformas económicas posteriores a 1991 .

El propósito de este estudio es ampliar explorar la construcción de la flexibilidad de recursos humanos y su relación con las dimensiones tanto financieras como no financieras del desempeño a nivel de la empresa, a través de empresas de diferentes industrias, pertenecientes a ambos sectores manufacturero y de servicios , que están expuestos a diferentes niveles de dinamismo del medio ambiente. La pregunta de investigación más importante que este estudio busca es analizar la flexibilidad de recursos humanos , individual y colectivamente y como estas afectan los resultados financieros y humanos a nivel de empresa , operativa y . Si bien este estudio se centra en la flexibilidad de recursos humanos, el contexto más amplio de la necesidad de la construcción de teorías en el campo de la SHRM

El aporte más importante que hace este informe es el análisis del proceso mediante el cual la flexibilidad del sistema de recursos humanos desarrolla y cómo afecta a los resultados empresariales de una empresa que opera en un entorno dinámico, con los cuales se establecieron os resultados operativos y financiera través de modelos de ecuaciones estructurales . Por otra parte, ya que el análisis consistió tomar una muestra considerable, y casi igual número de empresas , tanto de las industrias manufactureras y de servicios , y la efecto sector fue controlado , los resultados establecen que los sistemas de recursos humanos afectan de manera significativa el rendimiento a nivel de empresas , tanto en los

sectores de servicios , que ha sido la fabricación e identificado como un tema importante en la investigación de SHRM (Guest et al. 2003 )

### Bibliografía

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

#### **4.1.12**

### **“HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FIRM PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL FIRMS IN HONG KONG”**

**“Flexibilidad de recursos humanos, cultura organizacional y desempeño de la empresa: una investigación de las empresas transnacionales en hong Kong”**

Autores: Hang-Yue Ngoa\* and Raymond Loi

Revista: The International Journal of Human Resource Management,

Vol. 19, No. 9, September 2008, 1654–1666

Este artículo explora las relaciones entre los recursos humanos (HR ) flexibilidad, cultura organizacional y el desempeño organizacional. Basándose en trabajos anteriores, desarrollar un modelo conceptual que une las construcciones juntos. Se plantea la hipótesis de que los tres sub-dimensiones de la flexibilidad de recursos humanos (es decir, la flexibilidad de habilidades de los empleados, el comportamiento del empleado, la flexibilidad y la flexibilidad de la práctica de recursos humanos ) afectan a la cultura de adaptación , lo que a su vez impacta los recursos humanos, los resultados relacionados con el mercado . Los datos fueron recolectados a través de una encuesta de Directores / gerentes de recursos humanos en las empresas multinacionales (EMN) en Hong Kong.

Sánchez ( 1995 ) la define como la capacidad de una empresa para responder a diferentes demandas de su dinámico entorno competitivo. Visto como una capacidad organizativa crítica, flexibilidad permite a una firma adaptarse a los requisitos de diversas y cambiantes del entorno externo (Snow y Snell 1993 ; Wright y Boswell 2002 ) y para lograr y mantener una ventaja competitiva y un rendimiento superior (Sánchez 1995 ; Hitt , Keats y DeMarie 1998 ) .

Tres sub-dimensiones distintas de flexibilidad de recursos humanos se han identificado, a saber , la flexibilidad de habilidades de los empleados, el comportamiento del empleado la flexibilidad y la flexibilidad práctica de recursos humanos (Wright y Snell , 1998). Al igual que se ha logrado encontrar la relación positiva entre la flexibilidad de recursos humanos y el desempeño financiero ( Bhattacharya ,2005 ). la relación entre la flexibilidad de recursos humanos y los resultados empresariales ha sido se explica en la base de la teoría de recursos . De acuerdo con esta perspectiva , la flexibilidad de recursos humanos representa una valiosa capacidad de organización específica de la empresa , y difícil de imitar . Por lo tanto , se puede generar una ventaja competitiva sostenible y mejorar la eficacia de la organización ( Bhattacharya et al 2005 ; Wright et al 2001 ) .

Vale la pena señalar que otra fuente de ventaja competitiva para las empresas proviene de la cultura organizacional ( Barney 1986 ) . Como se ha señalado por Jackson y Schuler ( 1995 ) , la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos no son separables en un organización. La cultura de una organización está en parte determinada por su sistema de gestión de recursos humanos ( Brockbank 1999 , Lau y Ngo 2004 ) . Uno puede por lo



tanto esperar que la asociación entre la flexibilidad de recursos humanos y cultura organizacional afectaría sutilmente desempeño de la empresa

El propósito de este estudio es examinar la relación entre la flexibilidad de recursos humanos, de organización cultura, y los resultados empresariales . Basándose en trabajos anteriores, desarrollamos un marco conceptual modelo que relaciona estos constructos juntos. Flexibilidad de recursos humanos es una nueva construcción que ha atraído cada vez más atención de la investigación en los últimos años.

El estudio permitió hacer énfasis en la capacidad de adaptación de los atributos de los empleados, tales como el conocimiento, las habilidades y comportamientos a las condiciones ambientales cambiantes. Sobre la base de teoría de recursos, se espera que la flexibilidad de recursos humanos para mejorar los resultados empresariales.

#### Bibliografía

Ngo, H., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal Of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666. doi:10.1080/09585190802295082

#### **4.1.13 “PROCESS AND STRUCTURE IN LEADER-MEMBER EXCHANGE”**

##### **“Proceso y estructura en el intercambio líder- miembro”**

Autores: RAYMOND T. SPARROWE

ROBERT C. LIDEN

University Of Illinois at Chicago

Revista: Academy of Management Review

1997. Vol. 22, No. 2 , 522-522

La primera contribución que el intercambio líder - miembro ( LMX ) perspectiva ha sacado a la comprensión de los investigadores del liderazgo radica en Su premisa fundamental : los líderes se forman diferentes tipos de relaciones de intercambio con sus subordinados . La calidad de la relación de intercambio del país miembro con el líder , que se basa en el grado de emocional apoyo e intercambio de recursos valiosos.

Hay dos características destacadas de la investigación LMX que, cuando tomados en conjunto, justifican un examen crítico del pasado y del presente investigación, así como una valoración de su futura contribución al estudio de liderazgo. En primer lugar, la naturaleza del intercambio procesa a través del cual relaciones líder - miembro diferenciadas desarrollan en gran medida ha sido pasado por alto. En segundo lugar, con muy pocas excepciones ( Seers , 1989 ; videntes Petty , y Cashman , 1995 ), el dominio de la investigación LMX ha sido el líder – miembro relación como se define formalmente por el

organigrama, referido a menudo como la vinculación dada vertical ( Dansereau , Graen , y Haga, 1975 ) . Este énfasis en la relación líder - miembro es de extrañar en un corriente de investigación que se centra en el liderazgo.

Del mismo modo, la teoría del intercambio social ( Emerson, 1962 ) describe cómo el poder y la influencia entre los líderes y los miembros están condicionados a la disponibilidad de parejas de intercambio de alternativas de quienes estos líderes y los usuarios pueden obtener recursos valiosos.

De este modo respondemos a dos retos: la clarificación de los procesos de cambio que subyacen diferenciado relaciones líder - miembros, y la ampliación del dominio de la teoría LMX y la investigación más allá de la vertical establecido formalmente vinculación dada . Estos dos desafíos están interrelacionadas: las relaciones sociales de intercambio se ven afectadas por el contexto de otras relaciones en el que está incrustado ( Blau, 1964 ; Cook, 1990 ) . Nuestra intención es desarrollar un modelo teórico que une a los procesos de intercambio con la estructura social en que describe el desarrollo de las relaciones líder - miembro diferenciadas.

Sin embargo, nuestro modelo también tiene implicaciones para varios estrechamente relacionados corrientes de investigación: la diversidad y la demografía relacional , tutoría y las relaciones dentro de los equipos .

## Bibliográfia

SPARROWE, R. T., & LIDEN, R. C. (1997). PROCESS AND STRUCTURE IN LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Academy Of Management Review*, 22(2), 522-552.  
doi:10.5465/AMR.1997.9707154068

**4.1.14 “HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY,  
AND FIRM PERFORMANCE”**

**“Gestión de recursos humanos, estrategia de manufactura y el desempeño de la  
empresa”**

**Autores: MARK A. YOUNDT**

**SCOTT A. SNELL; Pennsylvania State University**

**JAMES W. DEAN, Jr. ; University of Cincinnati**

**DAVID P. LEPAK; Pennsylvania State University**

*Revista: Academy of Management Journal*

1996, Vol. 39, No. 4, B36-B66.

Este estudio examina dos puntos de vista alternativos - universales y contingencia - de los recursos humanos relación (HR) en el desempeño en la industria manufacturera ajustes. Los resultados de una encuesta de 97 plantas sostienen principalmente un enfoque de contingencia para la gestión de recursos humanos (HRM). Un sistema de recursos humanos se centró en la mejora del capital humano estaba directamente relacionada a múltiples dimensiones del desempeño operacional (es decir, la productividad de los empleados, eficiencia de la máquina, y la alineación del cliente).

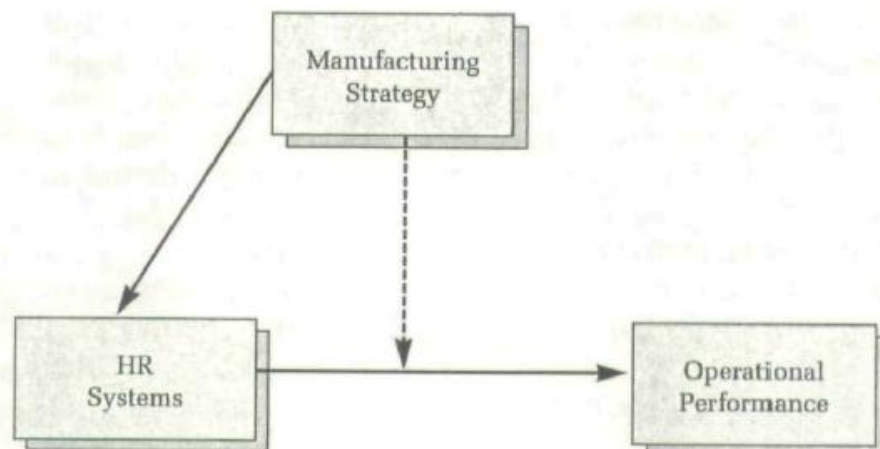
Se ha convertido en una premisa generalizada de que las personas proporcionan a las organizaciones con una importante fuente de ventaja competitiva sustancial ( Prahalad.

1983 ; Pfeffer , 1994 ; Wright , McMahan , y McWilliams , 1994 ) y que el gestión eficaz del capital humano, no el capital físico, puede ser el último determinante del desempeño organizacional ( cf. Adler, 1988 ; Reich, 1991 ).

El enfoque universal ayuda a los investigadores a identificar cuales son los beneficios de los recursos humanos en todos los contextos, *ceteris paribus* , y la perspectiva de contingencia nos ayuda a mirar más profundamente en fenómenos organizacionales para derivar más específica de la situación y de las teorías prescripciones para la práctica de gestión . Aunque el apoyo a una perspectiva sobre otra es en última instancia una cuestión empírica, las dos perspectivas no son necesariamente excluyentes

Se realizó este estudio con tres objetivos generales: a ( 1 ) determinar el grado en que Sistemas de RRHH mejorar directamente el rendimiento , ( 2 ) analizar los efectos moderadores de la estrategia de fabricación en la relación entre HR y operativa rendimiento, y ( 3 ) evaluar el grado en que la manufactura en particular estrategias y sistemas de recursos humanos se utilizan realmente en conjunto con otros a través de una muestra

**FIGURE 1**  
**Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Performance**



completa de los fabricantes . La figura 1 resume nuestra investigación modelo.

#### Bibliografía

YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., & LEPAK, D. P. (1996). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 836-866. doi:10.2307/256714

**4.1.15 “MEASURING RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY, KNOWLEDGE, AND PERFORMANCE USING SINGLE-RESPONSE SITUATIONAL JUDGMENT TESTS”.**

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

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

Revista: International Journal of Selection and Assessment

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

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

El estudio actual se extiende antes de trabajar por el examen de las relaciones entre la personalidad y el conocimiento del trabajo como medida por el SJT (una sola respuesta) y



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

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

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

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

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

Cuarenta y nueve guías de museo para niños participaron en el estudio. Los datos de rendimiento no estaban disponibles para cinco guías, y sus datos se excluyeron del análisis (N = 44). Todos los guías turísticos se habían graduado de la escuela secundaria y algunos informaron de educación superior: 9 guías turísticos informaron que su más alto nivel de

educación era la escuela secundaria, 21 reportaron haber tenido algún tipo de educación universitaria, 10 reportaron tener un título universitario, y 4 reportan un grado avanzado de escolaridad. La antigüedad media de empleo era menor de 1 año.

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

**Bibliografía:**

CROOK, A.E., BEIER, M. E., COX, C. B., KELL, H. J., HANKS, A. R., MOTOWIDLO, S. J.  
MEASURING RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY, KNOWLEDGE, AND  
PERFORMANCE USING SINGLE-RESPONSE SITUATIONAL JUDGMENT TESTS.

*International Journal of Selection and Assessment*

**4.1.16 “SOCIAL CAPITAL OF THE HR DEPARTMENT, HR’S CHANGE AGENT ROLE, AND HR EFFECTIVENESS: EVIDENCE FROM SOUTH KOREAN FIRMS”.**

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

Autor: Sunghoon Kima y Seongmin Ryub

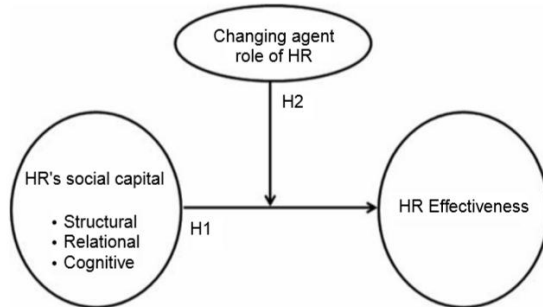
Revista: The International Journal of Human Resource Management

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

Este estudio analiza empíricamente cómo la eficacia del departamento de recursos humanos se ve afectada por la relación que establecen con los gerentes de línea y los trabajadores de primera línea. Un argumento central es que el capital social del departamento de recursos humanos, es fundamental para la mejora de su eficacia. El capital social se refiere a los activos incorporados en las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones.

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

*Figura 11: Modelo conceptual.*



*Fuente: Kima, Ryub (2011)*

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

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

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

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

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

#### Bibliografía:

KIMA, S., RYUB, S. SOCIAL CAPITAL OF THE HR DEPARTMENT, HR'S CHANGE AGENT ROLE, AND HR EFFECTIVENESS: EVIDENCE FROM SOUTH KOREAN FIRMS. *The International Journal of Human Resource Management*

#### **4.1.17 “LEVELS OF ORGANIZATIONAL TRUST IN INDIVIDUALIST VERSUS COLLECTIVIST SOCIETIES”.**

**“Niveles de organización de confianza en las sociedades individualistas frente a las colectivas”.**

Autor: Lenard Huff y Lane Kelley

Revista: Organization Science

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para el estudio de las diferencias en los niveles promedio de confianza en las organizaciones de las culturas colectivistas e individualistas, se realizó una encuesta a gerentes de los bancos de nivel medio de Corea del Sur, Japón, China, Taiwán, Hong Kong, Malasia y Estados Unidos. Las seis naciones asiáticas son una muestra representativa de las culturas colectivistas de Asia oriental, un área comúnmente estudiada por eruditos que investigan el individualismo y el colectivismo. Los datos de los Estados Unidos, tal vez la sociedad individualista prototipo, se recogieron en Hawái, un estado con una mezcla

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

Se recogieron un total de 1.282 respuestas, con el tamaño de las muestras que van desde 59 a Malasia a 259 para Japón. En la mayoría de los países, las tasas de respuesta fueron altas (más del 50%). Sólo en Malasia, donde muchos bancos estaban preocupados por los efectos de la crisis financiera asiática, era difícil encontrar bancos dispuestos a participar. Los hombres comprendían el 65,7% de la muestra global, que van desde el 95,4% en Corea hasta el 46,7% en China. La edad promedio fue de 38,0 años, que van desde 27,7 a China a 45,6 por Hawái. Los encuestados tenían un promedio de 15,8 años de educación, sin diferencias significativas entre los países. Habían trabajado por sus empleadores un promedio de 12,2 años con un rango de 4,7 años en China a 19,7 años en Taiwán.



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

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

#### Bibliografía:

HUFF, L., KELLYE, L. LEVELS OF ORGANIZATIONAL TRUST IN INDIVIDUALIST VERSUS COLLECTIVIST SOCIETIES. *Organization Science*

#### **4.1.18 “MANUFACTURING TRUST: COMMUNITY CURRENCIES AND THE CREATION OF SOCIAL CAPITAL”.**

##### **“Fabricacion de confianza comunitaria y creación del capital social”**

Autor: Sean Richey

Revista: Political Behavior

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

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

Estos programas están diseñados específicamente para estimular la confianza generalizada al premiar la participación cívica y el fomento de la interacción social.

Los voluntarios pueden utilizar sus créditos para pagar los servicios públicos que normalmente requieren dinero real, el trueque con los demás ciudadanos, o utilizarlos en las tiendas participantes.

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

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

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

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

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

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

**Bibliografía:**

RICHEY, S. MANUFACTURING TRUST: COMMUNITY CURRENCIES AND THE CREATION OF SOCIAL CAPITAL. *Political Behavior*

#### **4.1.19 AN ANALYSIS OF ACCURACY EXPERIMENTS CARRIED OUT OVER OF A MULTI-FACETED MODEL OF TRUST”**

**“Un análisis de los experimentos de precisión realizado sobre un modelo de múltiples facetas de la confianza”**

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

Año: 2009

Revista: Springer

#### **Resumen**

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

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

recomendaciones basadas en el modelo personalizado de las múltiples facetas de la confianza para entornos en internet.

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

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

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

*Figura 1. Modelo meta*



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

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

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

Es importante tener en cuenta que la segunda parte de la hipótesis se basa que a las personas les resulta más fácil hacer decisiones en los niveles más bajos de riesgo, ya que se conoce que cuando están implicados en los niveles más altos de riesgo, las decisiones no son tan obvias.

La figura 2 presenta los datos recibidos de los 282 sujetos que participaron en la encuesta original del experimento, y que proporcionó un cuestionario debidamente diligenciado. Los

datos de la figura 2 han sido clasificados de acuerdo con los cuatro posibles niveles de confianza que un sujeto pueda requerir para cualquier acción.

Figura 2. Datos obtenidos con la encuesta

Required Trust	Calculated Trust Value	Number of Recommendations	Correct (Allowed)	Correct (Not Allowed)	Incorrect (Allowed)	Incorrect (Not Allowed)	Percentage Correct
Overall	Very High	323	216	0	0	107	66.9%
	High	619	0	444	375	0	54.2%
	Low	517	0	449	68	0	86.9%
	Very Low	201	0	189	12	0	94%
Overall	Very High	177	160	0	0	17	90.4%
	High	535	416	0	0	119	77.7%
	Low	313	0	188	125	0	60%
	Very Low	99	0	84	15	0	84.8%
Overall	Very High	86	84	0	0	2	97.7%
	High	269	238	0	0	31	88.5%
	Low	174	128	0	0	46	73.6%
	Very Low	55	0	31	24	0	56.4%
Overall	Very High	150	149	0	0	1	99.3%
	High	425	411	0	0	14	96.7%
	Low	272	253	0	0	19	93%
	Very Low	97	89	0	0	8	91.8%
<b>Totals</b>	Very High	736	609	0	0	127	
	High	2048	1065	444	375	164	
	Low	1276	381	637	193	65	
	Very Low	452	89	304	51	8	
		4512	2144	1385	619	364	
<b>Percentage</b>			<b>47.62%</b>	<b>30.70%</b>	<b>13.72%</b>	<b>8.07%</b>	
<b>Total Percentage</b>							

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

Bibliografía:

QUINN, K., LEWIS, D., O'SULLIVAN, D., WADE, V., AN ANALYSIS OF ACCURACY EXPERIMENTS CARRIED OUT OVER OF A MULTI-FACETED MODEL OF TRUST.

Springer



#### **4.1.20 DYNAMIC HR: GLOBAL APPLICATIONS FROM IBM**

##### **“Dinámica de los Recursos Humanos: Aplicaciones globales de IBM”**

Autor: Shad S. Morris y Robert Calamai

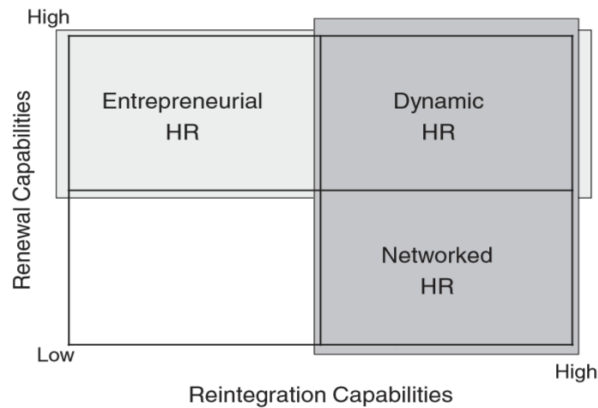
Año: 2009

Revista: Wiley InterScience

#### **Resumen**

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

Figura 3: Matriz de la dinámica de los recursos humanos



Fuente: Morris, Calamai (2009)

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

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

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

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

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

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

Bibliografía:

MORRIS, S., CALAMI, R., DYNAMIC HR: GLOBAL APPLICATIONS FROM IBM.

*Wiley InterScience*

#### **4.1.21. THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, HRM PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE**

##### **La relación entre confianza, prácticas de HRM y desempeño organizacional**

**Autor:** Tzafrir, Shay S.

**Fecha:** 2005

**Revista:** *The International Journal of Human Resource Management*

Este estudio evalúa los mecanismos de confianza y la forma en que las prácticas de HRM dentro de las empresas tienen influencia sobre la mejora del rendimiento de la organización. Para este estudio se encuestó a 104 gerentes de recursos humanos de las empresas líderes en el sector de servicio y comercio en Israel. Se encontró entonces que los gerentes de recursos humanos son más propensos a ofrecer entrenamiento y a crear sistemas de promoción interna cuando la confianza es alta, además se encontró que las firmas tienen altos rendimientos cuando la confianza es mayor.

La confianza es un componente clave en las relaciones organizacionales. Una gran parte de la literatura relacionada a este tema de estudio reconoce que la confianza representa una variable significativa que influye la productividad en una organización (Kramer and Tyler, 1996; Lewicki et al., 1998; Mayer et al., 1995; Mayer and Davis, 1999; Prusak and Cohen, 2001). Muchas investigaciones se han enfocado en las formas de desarrollo y mejora de la confianza entre los empleados de una organización, sugiriendo además que dichas organizaciones ven a la confianza como un atributo deseable. Pero a pesar de la

extensa investigación teórica y empírica que se ha hecho sobre la confianza en las organizaciones, los investigadores todavía tienen por estudiar las percepciones que los administradores y gerentes tienen sobre la confianza en los empleados, en otras palabras no han investigado esta variable desde el punto de vista gerencial. Varios investigadores han teorizado que las expectativas gerenciales positivas pueden traducirse en comportamientos tales como proveer entrenamiento y formación a los empleados, así como permitiendo la participación en la toma de decisiones de los mismos. Así el objetivo principal de este estudio es desarrollar un marco que permita examinar el impacto que tiene la confianza empresarial sobre las prácticas de HRM, así como en el desempeño de la empresa y luego examinar las implicaciones del modelo usando datos reales.

En este estudio se evaluaron tanto la confianza como las prácticas en HRM que ayudan a mejorar el rendimiento organizacional. El objetivo general de este estudio en palabras más sencillas es investigar si la alta confianza que tienen los gerentes en sus empleados tiene efectos diferentes en las prácticas de HRM que si por el contrario dicha confianza fuera baja. Los datos obtenidos muestran que hay una relación significativa entre confianza y las prácticas en HRM. Sobre todo, gerentes con altos niveles de confianza en sus empleados son más propensos a desarrollar sistemas de HRM de “prácticas de trabajo de alto rendimiento”. Por ejemplo se obtuvo que gerentes con altos niveles de confianza en sus empleados puedan invertir más en entrenamiento y formación aun sabiendo y corriendo el riesgo de que los beneficiarios de dichas prácticas puedan dejar la empresa. El tipo de entrenamiento contemplado en este estudio es de carácter general, que es más fácil de transferir a otra empresa que si fuera un entrenamiento específico, por lo tanto este tipo de

formación incrementa el valor y el “atractivo” de los empleados (más preparados), y es un riesgo que los gerentes asumen. Además se encontró una relación significativa entre confianza y la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, a mayor confianza mayor participación de los empleados. Una de las posibles explicaciones para esto es que la confianza en los empleados esté relacionada con la creencia de que estos se preocupan por las metas que se traza la organización y los intereses de los gerentes además de que los mismos gerentes crean en sus empleados y sus capacidades de tomar buenas decisiones, algo que los empleados agradecen y retribuyen con su rendimiento. Esta relación gerente- empleado, es una relación de intercambio de valores, por ejemplo los gerentes pueden ofrecer oportunidades a sus empleados de aumentar sus ingresos como incentivos a cambio de esto, los empleados aumentan su rendimiento, y este es uno de los resultados significativo del estudio. Además de todo esto se podría asumir que las relaciones entre confianza y prácticas en HMR dependen del carácter y la personalidad del gerente. Para examinar esto se hizo una revisión de las características personales de los gerentes encuestados y no se encontraron diferencias significativas.

Una forma de explicar los mejores rendimientos en organizaciones con niveles de confianza altos es el efecto recíproco. La confianza recíproca entre empleador y empleado por ejemplo ayuda a enfocar en la misma dirección los intereses de ambas partes.

Bibliografía: SHAY. T., THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, HRM PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE, *The International Journal of Human Resource Management*.

**4.1.22 ENVIRONMENTAL DYNAMISM, HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY,  
AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL  
MODEL**

**“Dinamismo del entorno, la flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño  
organizacional: análisis de un modelo causal multi-nivel”**

**Autor: Ketkar, Sumita; Sett, P.K.**

**Fecha: 2010**

**Revista: The International Journal of Human Resource Management**

Parte de la idea de que el proceso a través del cual la flexibilidad HR crea valor para la firma no ha sido aun empíricamente investigado. El paper está basado en el estudio de 98 firmas manufactureras y otras 103 de servicios de entre varias de las industrias en India.

En ambientes inciertos, tener flexibilidad o alguna opción de decidir qué hacer después de que cierta incertidumbre es resuelta definitivamente tiene valor. Desde una visión basada en los recursos, una firma puede mantener su ventaja competitiva en un ambiente dinámico si posee estrategias flexibles, que a su vez requieren que sus recursos sean inherentemente flexibles, y además que dichas estrategias sean capaces de reconfigurar y redistribuir dichos recursos de forma rápida, a un bajo costo para satisfacer las demandas que exigen los cambios del entorno. Tenemos entonces que la flexibilidad es una aproximación fundamental al manejo y administración de la incertidumbre del entorno. Siguiendo con la



misma línea tenemos que la flexibilidad organizacional ha sido entendida como la capacidad dinámica de una firma de responder a entornos competitivos y cambiantes creando ventajas competitivas sustanciales para la firma. El papel de la flexibilidad en HR y el proceso mediante el cual esta ayuda a mantener la efectividad de la organización en ambientes dinámicos no ha sido adecuadamente abordado a través de la investigación empírica en la literatura relacionada a las estrategias de HRM. Llenar este vacío es uno de los objetivos principales de este paper. Para esto y teniendo en cuenta el contexto de globalización en que se encuentra la economía en India, caracterizada por el rápido crecimiento en los diversos rangos de los sectores industriales, se tiene una oportunidad ideal para estudiar el papel de las practicas en HR basadas en inducir la flexibilidad organizacional necesaria para que la efectividad organización pueda perdurar en ambientes dinámicos y cambiantes como el de la India.

Primero, el paper pretende resolver y desenmarañar como las respuestas de una firma a un ambiente dinámico varían a través de dimensiones diferentes de flexibilidad en HR. Segundo, explora como los componentes de dicha flexibilidad atenúan los efectos de incertidumbres del entorno sobre los resultados de la firma, a nivel humano, operacional y financiero. Y tercero, desarrolla y prueba un modelo causal multinivel que conecta las dimensiones de la incertidumbre ambiental, la flexibilidad en HR y el rendimiento de la firma.

Se encontró entonces que tres factores importantes tales como la necesidad de habilidades flexibles, comportamientos y practicas HR son relevantes para entender los resultados. Los resultados de la pruebas respaldan que las habilidades flexibles que posean las firmas, los

comportamientos y las practicas HR aplicadas para inducir la flexibilidad atenúan los efectos que tienen los entornos dinámicos e inciertos sobre los rendimientos de los empleados de una firma. Además se encontró que los rendimientos de los empleados tienen efecto parcialmente sobre la flexibilidad HR general en rendimientos operacionales. Y que los rendimientos operacionales a su vez tienen influencia en las relaciones entre los rendimientos de empleados y el rendimiento financiero de la firma. Como resultado adicional se obtuvo que un rendimiento superior de la firma está estrechamente relacionado con sistemas de HR más flexibles creados por los administradores, que no solo ayudan a inducir variedad de habilidades y comportamientos entre los empleados si no que también permiten a la firma reconfigurar y redistribuir sus recursos de acuerdo a las demandas que exige un entorno cambiante. Y finalmente se encontró una relación directa entre las practicas HR y el rendimiento de los empleados, dado que bajo las demandas de un ambiente cambiante, dichas prácticas funcionan como un mecanismo que moldea el proceso de desarrollo de las habilidades y comportamientos del empleado de tal manera que este pueda actuar según las necesidades de la firma siguiendo los objetivos estratégicos de la misma. A todo esto concluye que las practicas HR cumplen dos roles independientes pero complementarios. El primero, es que ayuda a impartir habilidades y comportamientos más flexibles que a la larga pueden ayudar a la firma a mejorar su rendimiento y por otro lado funcionan como un sistema institucional que juega un papel importante en asegurar que las firmas seguirán desarrollando habilidades y comportamientos flexibles de forma consistente y acordes a los cambios y devenires del entorno.

## ANEXOS

Los siguientes anexos representan las variables y las escalas empleadas en el estudio.

### Appendix 1

#### *Flexibility inducing HR practices*

<i>Flexibility inducing HR practice</i>	<i>Supporting literature</i>
1. Employee selection emphasizing cognitive skills and learning abilities	Stevens and Campion 1999; Youndt, Snell, Dean and Lepak 1996
2. Strategically planned job rotation and career movements	Allwood and Lee 2004; Collins and Smith 2006; Ichniowski, Shaw and Prennushi 1997; MacDuffie 1995; Collins and Smith 2006; Guthrie 2001
3. Comprehensive training emphasizing new skills and learning abilities	Collins and Clark 2003; Collins and Smith 2006; Gurhrie 2001; Youndt et al. 1996
4. Development oriented performance management system	Chan et al. 2004; Collins and Clark 2003; Whitener 2001
5. Skill-based pay and organization/group-based incentives	Delaney and Huselid 1996; Guthrie 2001; Murray and Gerhart 1998; Shaw, Gupta and Delery 2001; Arthur and Jeff 1999; Delaney and Huselid 1996
6. Reward schemes based on multiple parameters like problem solving abilities, responsiveness to situational demands, and team work	Foss and Laursen 2005
7. Open communication system and participatory work practices	Chan et al. 2004; Jansen et al. 2005; Rindova and Kotha 2001
8. Employee empowerment in a participative work-culture	MacDuffie 1995
9. Job enrichment, self-managed teams, and Quality Circles	Adler, Goldoftas and Levine 1999; Cordero, Walsh and Kirchoff 2005; Hunter 2000; Wall, Cordery and Clegg 2002

### 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.

<i>1. Need for Skill Flexibility</i>			
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		
<i>2. Need for Behavioral Flexibility</i>			
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
<i>3. Need for Flexibility of HR Practices</i>			
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.

### Appendix 3

#### 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

#### Appendix 3 – continued

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).

## Appendix 4

### *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).

#### Bibliografía:

SUMMITA, K., SETT, P.K. ENVIRONMENTAL DYNAMISM, HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL, *The International Journal of Human Resource Management*

**4.1.23 DOES TRUST MATTER? EXPLORING THE EFFECTS OF  
INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL TRUST AND  
PERFORMANCE**

**La confianza importa? Explorando los efectos de la confianza y el desempeño interorganizacional e interpersonal.**

**Autor: Zaheer, Akbar; McEvily, Bill; Perrone, Vincenzo**

**Fecha: 1998**

**Revista: Organization Science**

Este paper está enfocado en la medición e implicación de dos componentes que tienen mucha incidencia en los intercambios económicos como lo son la confianza interpersonal e inter-organizacional. Es importante resaltar que trasladar el concepto de confianza, inherente al nivel individual, a un nivel más grande como lo es el organizacional y por ende a sus implicaciones en términos de resultados y rendimientos no es tarea fácil y puede generar confusiones teóricas y ambigüedad en cuanto a quien confía en quien, en los individuos que conforman la organización o en la organización como tal y viceversa, esto gracias a la naturaleza multinivel que puede tener el concepto confianza, generando así un reto grande en la conceptualización. El objetivo primordial de esta investigación es explicar

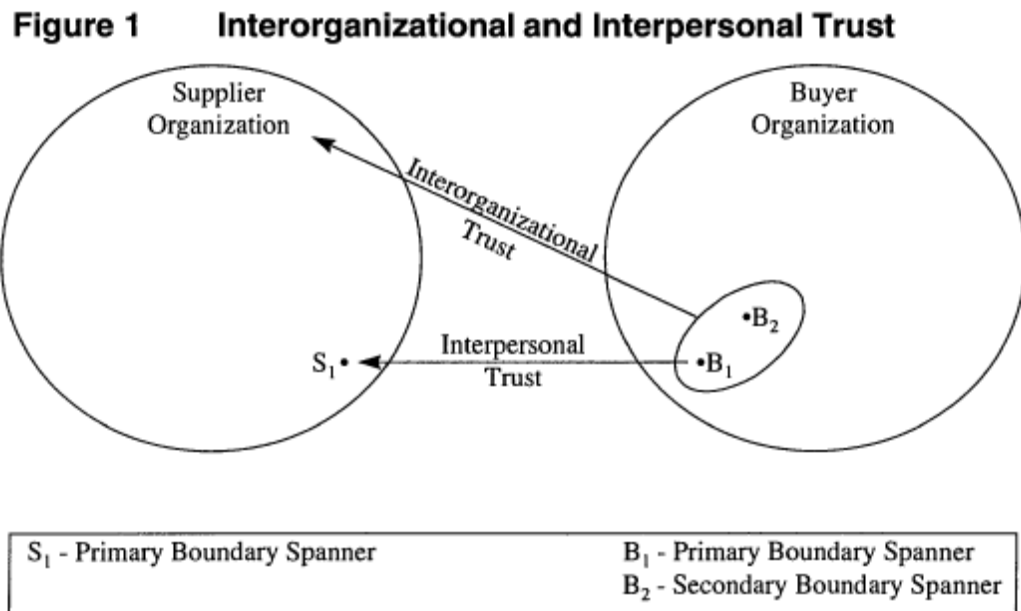
cómo la confianza opera, a nivel individual y a nivel organizacional, y como está, a estos dos niveles, está relacionada y particularmente como la confianza, como mecanismo de carácter inherentemente individual, se traduce en resultados a nivel organizacional, en otras palabras, como esta pasa de lo individual a generar rendimientos a nivel organizacional.

El autor determina los términos de confianza interpersonal y confianza inter-organizacional como dos constructos diferentes y recurre a la teoría para obtener un modelo de rendimientos de intercambio. Específicamente se ahonda sobre el papel que tiene la confianza en el intercambio entre dos organizaciones, en dos niveles de análisis (individual y organizacional), evaluando sus efectos sobre los costos de negociación, los conflictos y en ultimas, el rendimiento. La muestra utilizada en este estudio son 107 relaciones interempresariales entre proveedores y compradores en la industria de fabricación de equipos electrónicos usando un modelo de ecuaciones estructurales. Las hipótesis enlazan confianza y rendimiento, obteniendo resultados a su vez esperados e inesperados. Se encontró que por ejemplo en comparación con la confianza interpersonal, la confianza inter-organizacional emerge como la influencia dominante en los procesos de intercambio y en los rendimientos. El patrón de resultados sugiere que las prácticas institucionalizadas y rutinas para tratar con firmas asociadas, trascienden la influencia individual. Los resultados indican que la confianza interpersonal y entre organizaciones son constructos relacionados pero distintos y desempeñan diferentes roles sobre los proceso de negociación y los rendimientos del intercambio. A fin de cuentas, los resultados muestran que la confianza tiene una gran incidencia e importancia en las relaciones de intercambio entre organizaciones, es decir, la confianza sí importa.



## ANEXO

El siguiente modelo fue extraído del paper *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust and Performance*, con el fin de relacionar las variables representadas en dicho estudio.



Bibliografía: ZAHEER, AKBAR; MCEVILY, BILL; PERRONE, VINCENZO. DOES TRUST MATTER? EXPLORING THE EFFECTS OF INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL TRUST AND PERFORMANCE . *Organization Science*

**4.1.24. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY,  
AND FIRM PERFORMANCE.**

**Gestión de recursos humanos, estrategia de producción, y desempeño organizacional.**

**Autor: YOUNDT, MARK A.; SNELL, SCOTT A.; DEAN, JAMES W. JR.; LEPAK,  
DAVID P.**

**Fecha:1996**

**Revista: The Academy of Management Journal**

El paper está basado en un estudio que examina dos puntos de vista alternativos de la relación recurso humano- rendimiento de una firma, por un lado se tiene el punto de vista universal y por el otro el contingente. La perspectiva universal, también llamada mejores prácticas implica una relación directa entre aproximaciones particulares de los recursos humanos y los rendimientos mientras que la perspectiva contingente estipula que la postura estratégica organizacional puede o aumentar o disminuir el impacto de las prácticas de recursos humanos en el rendimiento. Si bien son dos posturas diferentes estas pueden ser complementarias. De la literatura relacionada y de la aceptación general se tiene que las personas son un recurso importante que genera ventaja competitiva y que el manejo efectivo del capital humano, no físico, puede ser el mayor determinante del rendimiento organizacional. Además, el valor del capital humano es muy aparente en la industria manufacturera moderna que ha invertido mucho en innovaciones de producción como por ejemplo tecnologías avanzadas, procesos estadísticos de control, y maquinaria y

herramientas computarizadas. Por esto mismo, en esta industria se tiende a depender en mayor medida en empleados hábiles y comprometidos, componentes claves en el proceso de creación de valor y de esta forma buscar aprovechar su potencial productivo para obtener rendimientos superiores.

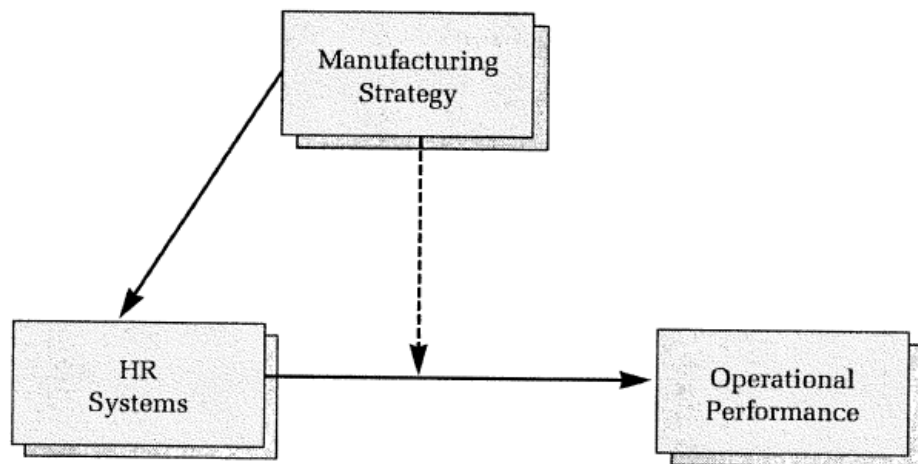
Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores este estudio esta conducido con tres objetivos generales: el determinar el grado en que los sistemas de HR mejoran directamente el rendimiento, analizar los efectos moderadores de la estrategia de producción en las relaciones entre HR rendimiento operacional y evaluar el grado en que cada estrategia particular de producción y los sistemas de recursos humanos son realmente utilizados en conjunción el uno con el otro a través de una muestra de fabricantes especifica.

Los resultados de una encuesta de 97 plantas manufactureras apoyan principalmente un enfoque de contingencia para la gestión de los recursos humanos (HRM). Un sistema de HR enfocado en la realzar el capital humano, es decir, sistemas diseñados para desarrollar los talentos de los trabajadores orientados al trabajo en equipo, está directamente relacionado a múltiples dimensiones del rendimiento operacional de una firma, tales como la productividad de los empleados, la eficiencia de las máquinas y satisfacción de los clientes, pero además el análisis revela que estos efectos son el resultado principalmente de vincular dichos sistemas de HR con estrategias de producción efectivas. En resumen, los hallazgos del estudio sugieren que los sistemas administrativos de recursos humanos pueden ser utilizados en contextos de producción estandarizada para aumentar la productividad y la alineación del cliente.

## ANEXO

El siguiente modelo fue extraído del paper *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, con el fin de relacionar las variables presentadas en dicho estudio.

**FIGURE 1**  
**Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Performance**



Bibliografía: YOUNDT, MARK A.; SNELL, SCOTT A.; DEAN, JAMES W. JR.;  
LEPAK, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY,  
AND FIRM PERFORMANCE. *The Academy of Management Journal*

#### **4.1.25. THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONAL SETTINGS**

##### **El papel de la confianza en el contexto organizacional**

**Autor: Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L.**

**Fecha:2001**

**Revista: Organization Science**

Este paper está centrado en dos modelos fundamentalmente diferentes. Por un lado, el primer modelo, que es el que ha dominado la literatura, expone que la confianza tiene un efecto directo sobre los resultados y por otro tenemos el segundo modelo que dice que la confianza facilita o dificulta (modera) los efectos de otros factores que son determinantes en los resultados de las actitudes, percepción, comportamientos y desempeños, es decir, tiene un efecto distinto facilitando la ocurrencia los resultados deseados. Los académicos a través del tiempo han aceptado que la confianza afecta beneficiosamente el funcionamiento organizacional centrado la mayor parte de su atención en examinar los beneficios potenciales que pueda tener la confianza más sin embargo han dejado de lado el examinar las diferentes maneras en que la confianza pueda transmitir estos beneficios. El punto de vista predominante es que los efectos de la confianza se traducen de una manera relativamente sencilla: la confianza resulta en distintos efectos tales como más actitudes positivas, más altos niveles de cooperación y niveles superiores de desempeño entre otros. Esta idea se refleja en la mayoría de los estudios teóricos de confianza y sus efectos sobre las actitudes en los lugares de trabajo, conductas y desempeño, es más, el 90% de los estudios empíricos que examinan las consecuencias de la confianza han planteado hipótesis

y se han centrado en examinar los principales efectos de la confianza, es decir la perspectiva que trata el primer modelo.

Como mencionábamos anteriormente esta perspectiva no es la única manera en que la confianza pueda tener consecuencias positivas. Otros varios estudios han sugerido que la confianza es beneficiosa porque facilita los efectos que tienen otros determinantes en los resultados deseados, por lo tanto, este estudio en vez de centrarse en que la confianza directamente se traduce en resultados deseables, propone otro modelo, sugiriendo que la confianza proporciona las condiciones necesarias para que ciertos resultados, tales como la cooperación y un alto desempeño, puedan ocurrir. En contraste al primer modelo, esta perspectiva ha sido relativamente poco desarrollada.

El principal objetivo de este artículo es explorar estos dos modelos diferentes y así lograr entender mejor como la confianza puede llegar a producir efectos positivos en las actitudes, percepciones, comportamientos y desempeño dentro de un contexto organizacional, centrándose y prestando mayor atención al segundo modelo formulando dos proposiciones o hipótesis: La primera sugiere que la confianza facilita los efectos de los conceptos motivacionales sobre los comportamientos y los resultados laborales, influyendo en las expectativas que tiene una persona sobre el comportamiento futuro de otra. La segunda sugiere que la confianza ejerce de moderador en las relaciones entre la acción de un compañero y la respuesta de quien confía.

Bibliografía: Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L. THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. *Organization Science*

#### **4.1.26. THE EXPERIENCE AND EVOLUTION OF TRUST: IMPLICATIONS FOR COOPERATION AND TEAMWORK**

**La experiencia y evolución de la confianza: Implicaciones en el trabajo en equipo y cooperación.**

**Autor: Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.**

**Fecha: 1998**

**Revista: The Academy of Management Review**

En este artículo los autores analizan la forma en que la confianza evoluciona en una organización y como esta influencia el trabajo en equipo y la cooperación. Es de consenso universal que la confianza genera comportamientos de cooperación entre individuos y organizaciones, además hoy en día donde las organizaciones buscan nuevas formas de promover la cooperación entre personas y grupos que generen más valor, hay un gran interés en particular en como promover e incrementar la confianza. Muchas organizaciones han ido cambiando su forma de pensar y se han reestructurado, descentralizando el poder, siendo más horizontales, creando equipo de trabajo, delegando poder a los empleados y todo con la intención de crear mejores dividendos, de mejorar su rendimiento, pero todo esto es posible si existe confianza. Con la intención de promover la confianza entre grupos y personas, se debe entender primero como una persona experimenta la confianza en otra persona, grupo u organización y como dicha confianza evoluciona entre las personas y grupos a través del tiempo, en otras palabras, es necesario entender como la confianza en

otros es psicológicamente experimentada antes de que su impacto sobre las expectativas y los resultados conductuales, tales como el nivel de cooperación entre las personas en una organización, pueda ser analizado adecuadamente, y sobre estas cuestiones se basa el artículo. Para esto se propone que la experiencia de la confianza está determinada por la interacción de valores, actitudes, estados de ánimo y emociones de las personas. Con esto se analiza como las personas experimentan la confianza en un sentido psicológico, así como los sentimientos, creencias y significados subyacentes. Después, y usando la perspectiva de interaccionismo simbólico, se examina como la confianza evoluciona y cambia a través del tiempo, describiendo dos estados o formas diferentes de confianza: la condicional y la incondicional. En este marco teórico se examina como la confianza se extiende entre las personas y como se mantiene o refuerza, o como por el contrario se debilita, se quiebra y se disuelve. Para ilustrar el potencial de los beneficios derivados de la confianza incondicional, se explora la relación que hay entre la confianza y un importante componente en el rendimiento organizacional y de ventaja competitiva como lo es el trabajo en equipo y por extensión la cooperación.

Los resultados del estudio muestran que se pueden usar los conceptos confianza condicional y confianza incondicional, arraigados a la interacción entre valores, actitudes, estados de ánimos y emociones, para explicar por qué la cooperación organizacional ocurre o por el contrario no, además de los diferentes grados de cooperación. Por un lado la confianza condicional promueve los comportamientos de cooperación que no ocasionen gastos personales significativos de auto sacrificio. Pero cuando una organización necesita que los empleados lleven a cabo comportamientos cooperativos que son arduos y consumen

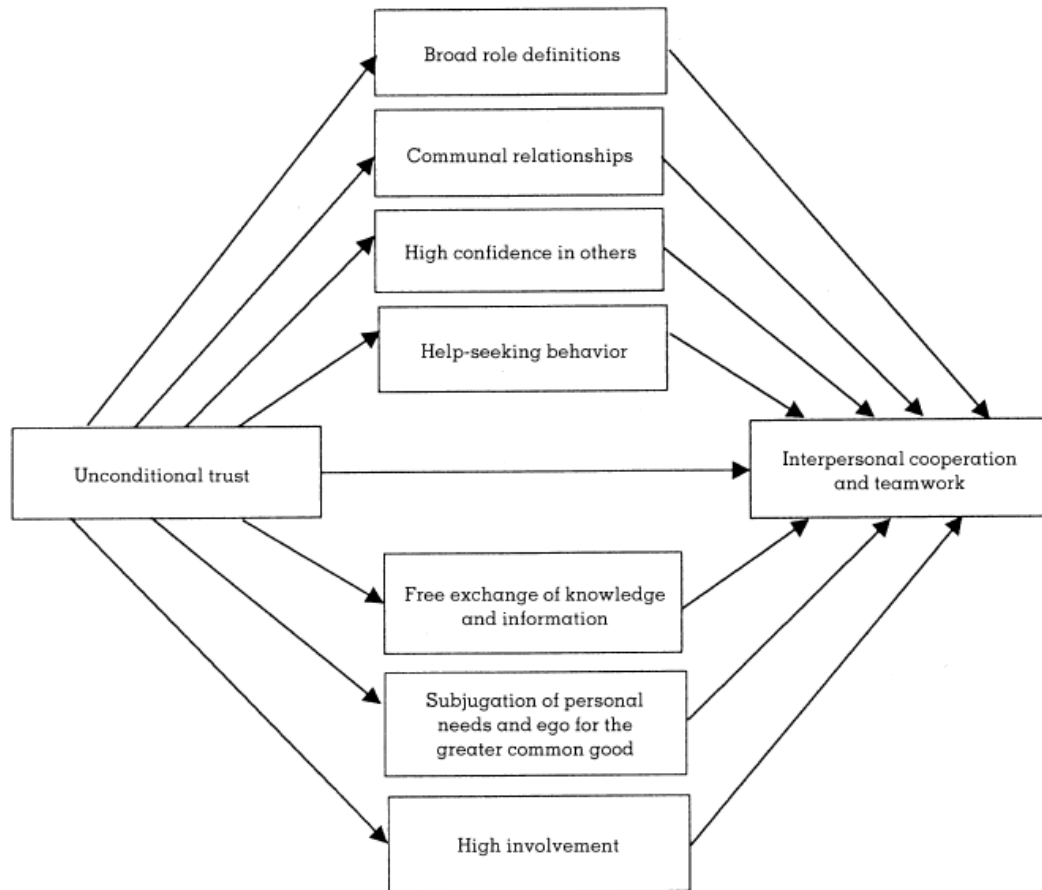


mucho tiempo y que implica un considerable sacrificio y no tienen recompensa tangible, la confianza condicional puede no ser suficiente. En este caso la confianza incondicional es clave. La experiencia psicológica de confianza incondicional, acompañado por los sentimientos positivos que se derivan de su experiencia, son su propia recompensa. A nivel organizacional las ventajas de rendimiento que se derivan de la confianza incondicional incluyen la ventaja competitiva que se acumulan desde la capacidad de una organización para aprovechar el valor agregado producido por el trabajo en equipo, sinergia, y el desarrollo de capacidades de valor organizacional.

## **ANEXO**

El siguiente modelo fue extraído del paper *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*, con el fin de relacionar las variables presentadas en dicho estudio.

**FIGURE 1**  
**Proposed Effects of Unconditional Trust on Interpersonal Cooperation and Teamwork**



**Bibliografía:**

JONES, GARETH R.; GEORGE, JENNIFER M. THE EXPERIENCE AND EVOLUTION OF TRUST: IMPLICATIONS FOR COOPERATION AND TEAMWORK. *The Academy of Management Review*

**4.1.27. HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE  
AND FIRM PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL  
FIRMS IN HONG KONG**

**Flexibilidad de recursos humanos, cultura organizacional y desempeño de la firma:  
una investigación de firmas multinacionales en Hong Kong.**

**Autor :Ngo, Hang-Yue; Loi, Raymond**

**Fecha : 2008**

**Revista: The International Journal of Human Resource Management**

Este artículo explora la relación que hay entre la flexibilidad de recursos humanos (HR), cultura organizacional y desempeño organizacional. Basados en trabajos anteriores los autores desarrollan un modelo conceptual que conecta estos constructos. Se crean hipótesis referentes a que las tres subdimensiones de la flexibilidad de HR, flexibilidad de habilidades de los empleados, flexibilidad en el comportamiento del empleado y la flexibilidad de las prácticas de recursos humanos, afectan la cultura de adaptación, lo que a su vez impacta HR relacionados y los resultados relacionados con el mercado. Los datos y la información empleados en este estudio son recolectados por medio de encuestas hechas a los directores de HR de compañías multinacionales en Hong Kong. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) revelan los efectos positivos de la flexibilidad en comportamiento de los empleados y de las prácticas de recursos humanos en la cultura de adaptación. Flexibilidad de habilidades de los empleados, sin embargo, no ejerce ningún

efecto. Además, la cultura de adaptación se encuentra afectando positivamente a los HR relacionados y el desempeño relacionado con el mercado.

El concepto de flexibilidad ha atraído la atención de los académicos en mayor medida en los últimos años. Estos han definido a la flexibilidad como la habilidad de la firma para responder a las demandas de su entorno dinámico y competitivo, además de generar y mantener ventajas competitivas así como un desempeño superior. La flexibilidad de los HR es uno de los aspectos más importantes de la flexibilidad organizacional y está enfocada en la adaptación de los atributos de los empleados (por ejemplo, conocimientos, habilidades y comportamientos) a las cambiantes condiciones del entorno. Algunos estudios anteriores recientes han explorado su naturaleza, componentes y contribuciones potenciales para el desempeño de la firma. Por ejemplo 3 subdimensiones distintas de flexibilidad de los HR han sido identificadas, flexibilidad de habilidades de los empleados, flexibilidad en el comportamiento del empleado y la flexibilidad de las prácticas de HR (Wright and Snell 1998). Empíricamente se ha encontrado una relación significativa y positiva entre flexibilidad de los HR y desempeño financiero (Bhattacharya et al. 2005). Basados en los trabajos previos y más actuales se podría por lo tanto esperar que la asociación entre la flexibilidad de HR y Cultura organizacional afectaría sutilmente desempeño de la empresa. Sin embargo, ninguna investigación ha explorado este tema hasta ahora y sobre estas cuestiones se desarrolla la investigación.

Este estudio clasifica la literatura actual en tres maneras. La primera, mientras que las investigaciones pasadas se han centrado principalmente en la influencia de la flexibilidad

en HR en los resultados financieros, los autores consideran tanto a los desempeños relacionados con HR y con el mercado como variables resultado, haciendo esto se provee una visión más grande de varios impactos que tiene la flexibilidad en HR. Segundo, los autores exploran el mecanismos subyacentes que conecta la flexibilidad de HR con el desempeño organizacional, en particular, sugieren que la cultura de adaptabilidad sirve como una variable intermediaria que explica como la flexibilidad en HR afecta el desempeño de la firma. Y por último, la muestra del estudio consiste en compañías multinacionales que operan en Hong Kong, ya que es considerada importante por su libre economía y gran ambiente de negocios, y es por esto y por la era de globalización que Hong Kong necesita ser altamente adaptativa antes los rápidos cambios en el ambiente de negocios, siendo la más importante de la región en el desarrollo en el desarrollo de estrategias organizacionales, planeación de mercado, y actividades de HRM (Enright, Scott and Chang 2005), lo que hace de Hong Kong la ciudad ideal para llevar a cabo este tipo de investigaciones.

#### Bibliografía:

NGO, HANG-YUE; LOI, RAYMOND. HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FIRM PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL FIRMS IN HONG KONG. *The International Journal of Human Resource Management*

## **5 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO**

De acuerdo con la investigación teórica realizada y con los papers seleccionados, es posible verificar la existencia de una relación entre confianza y flexibilidad y el desempeño organizacional. Muchos estudios realizados en varios sectores industriales y diferentes países apoyan el hecho de que el desarrollo de recursos humanos afecta positivamente el desempeño organizacional. Hay una interrelación entre la flexibilidad del trabajo y los resultados de la empresa.

La idea general parte del hecho de que tanto la confianza como la flexibilidad son conceptos importantes y aplicables al ámbito organizacional. La confianza en este contexto se da en dos dimensiones generales, intra e inter organizacional y al igual que la flexibilidad en las estrategias y prácticas de recursos humanos, tienen una gran incidencia en la creación de un mejor ambiente, que promueve la mejora en el desempeño individual y que a la larga se traduce en una mejora en el desempeño general de la firma y los resultados así lo confirman.

Estos estudios también mostraron que la confianza es un componente clave en las relaciones organizacionales, además que esta tiene una gran incidencia e importancia en las relaciones de intercambio entre organizaciones, como a la hora de efectuar negocios, es decir no solo importa la confianza dentro de la misma firma (intra) sino que también entre firmas (inter). Es de consenso universal que la confianza genera comportamientos de cooperación entre individuos y organizaciones, además hoy en día donde las organizaciones

buscan nuevas formas de promover la cooperación entre personas y grupos que generen más valor, hay un gran interés en particular en como promover e incrementar la confianza. Muchas organizaciones han ido cambiando su forma de pensar y se han reestructurado, descentralizando el poder, siendo más horizontales, creando equipo de trabajo, delegando poder a los empleados y todo con la intención de crear mejores dividendos, de mejorar su rendimiento, pero todo esto es posible si existe confianza. También se encontró que la confianza puede ser de dos tipos, por un lado la confianza condicional promueve los comportamientos de cooperación que no ocasionen gastos personales significativos de auto sacrificio, pero cuando una organización necesita que los empleados lleven a cabo comportamientos cooperativos que son arduos y consumen mucho tiempo y que implica un considerable sacrificio y no tienen recompensa tangible, la confianza condicional puede no ser suficiente. En este caso la confianza incondicional es clave. La experiencia psicológica de confianza incondicional, acompañado por los sentimientos positivos que se derivan de su experiencia, son su propia recompensa. A nivel organizacional las ventajas de rendimiento que se derivan de la confianza incondicional incluyen la ventaja competitiva que se acumulan desde la capacidad de una organización para aprovechar el valor agregado producido por el trabajo en equipo, sinergia, y el desarrollo de capacidades de valor organizacional. Además el emplear prácticas de gestión de recursos humanos como entrenamiento y formación al personal dentro de las empresas, influencia de manera positiva el rendimiento de la organización. Una gran parte de la literatura relacionada a este tema de estudio analizado reconoce que la confianza representa una variable significativa que influencia la productividad en una organización. Se encontró entonces que los gerentes de recursos humanos son más propensos a ofrecer entrenamiento y a crear sistemas de

promoción interna cuando la confianza es alta, además se encontró que las firmas tienen altos rendimientos cuando la confianza es mayor.

En ambientes inciertos, ser flexibles puede ser tan importante como respirara para una empresa. Desde una visión basada en los recursos, una firma puede mantener su ventaja competitiva en un ambiente dinámico si posee estrategias flexibles, que a su vez requieren que sus recursos sean inherentemente flexibles, y además que dichas estrategias sean capaces de reconfigurar y redistribuir dichos recursos de forma rápida, a un bajo costo para satisfacer las demandas que exigen los cambios del entorno. Se encontró entonces que tres son los factores claves en este apartado: flexibilidad de habilidades de los empleados, flexibilidad en el comportamiento del empleado y la flexibilidad de las prácticas de recursos humanos.

El impacto del desarrollo de los recursos humanos en el desempeño organizacional es positivo y en cierta medida a través de las habilidades, las actitudes y el comportamiento se puede mejorar el desempeño organizacional. El entorno interno de una organizacional influye en el desarrollo de los empleados, desarrollo de recursos humanos, en las habilidades del personal, en actitudes y comportamiento de los empleados que pueden afectar el desempeño organizacional.



## 6 PLANTEAMIENTO DEL MODELO

Dado que la investigación en la continuación de proyectos previos, al inicio se decidió trabajar con el modelo 5, expuesto por el profesor, el cual contaba con cuatro variables que median el desempeño (FIGURA 1)

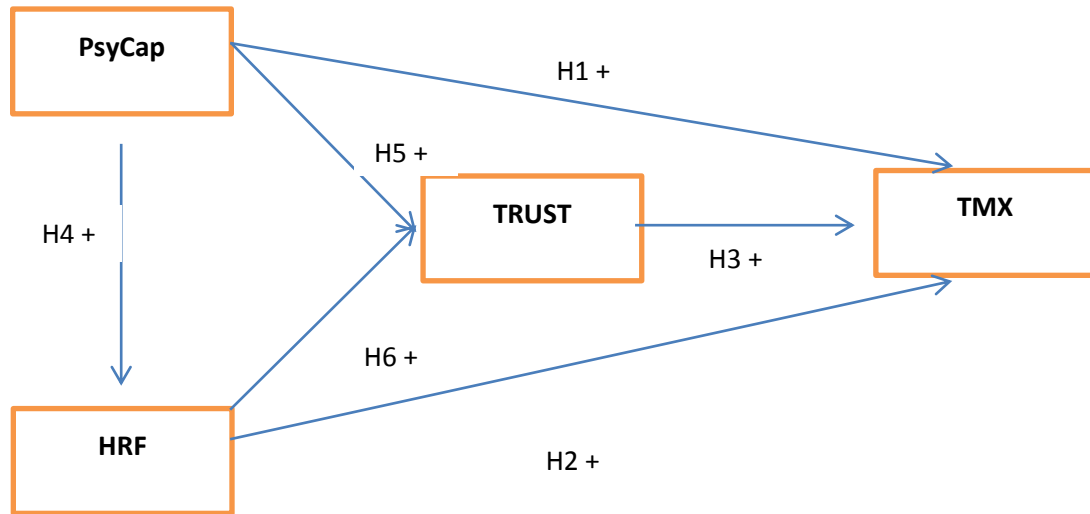


FIGURA 1: Modelo planteado inicialmente

Donde las hipótesis consistían en:

H1: Capital psicológico (Psychap) influye positivamente al intercambio de trabajo en equipo (TMX).

H2: la flexibilidad (HRF) influye positivamente al intercambio de trabajo en equipo (TMX).

H3: la confianza (TRUST) influye positivamente al intercambio de trabajo en equipo (TMX).

H4: El Capital psicológico (Psycap) influye positivamente en la flexibilidad (HRF).

H5: El Capital psicológico (Psycap) influye positivamente en la confianza (TRUST)

H6: La flexibilidad (HRF) influye positivamente La confianza (TRUST)

Pero dado que la presente investigación decidió enfocarse en el desempeño organizacional, de elimino la variable flexibilidad (HRF), puesto que se considero que su influencia dependía de la capacidad del individuo para desenvolverse dentro de un entorno de acuerdo a su inteligencia emocional y capacidad para interactuar con los miembro de su equipo de trabajo, es decir que se podría explicar dentro de las variables Psycap y TMX. Por lo que el modelo con el cual se depuraron los datos fue el siguiente:

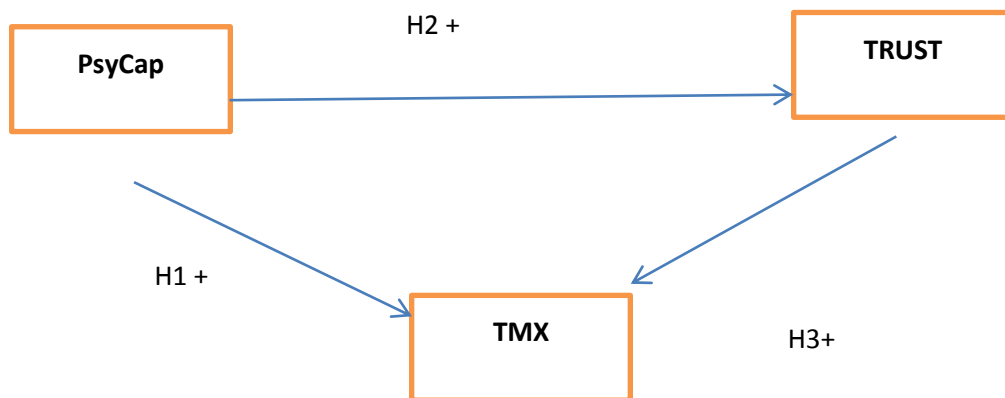


FIGURA 2: modelo 1, elaboración propia

De modo que tan solo se trabajaría con las variables Capital psicológica, confianza (TRUST) e intercambio en el trabajo en equipo. Por lo que las hipótesis a trabajar serian las siguientes:

H1: Capital psicológico influye en el TMX

H2: Capital psicológico influye en TRUST

H3: TRUST influye en TMX

H4: La mediación de TRUST es significativa

En este modelo se logro verificar la influencia que tiene el capital psicológico en otras dos variables, puesto que al existir una interconexión este se reparte, logrando afectar ambos , pero en mayor cuantía a la confianza.

Dado que se quería seguir perfeccionando el modelo se decidió eliminar siete ítems que cargaron mal, es decir datos que sesgaban la muestra, al igual que se descarto la implementación de la hipótesis tres, puesto que se se pretendía medir la el grado de influencia que tiene trust sobre TMX. Por lo que se planteo un segundo modelo, que se muestra a continuación:

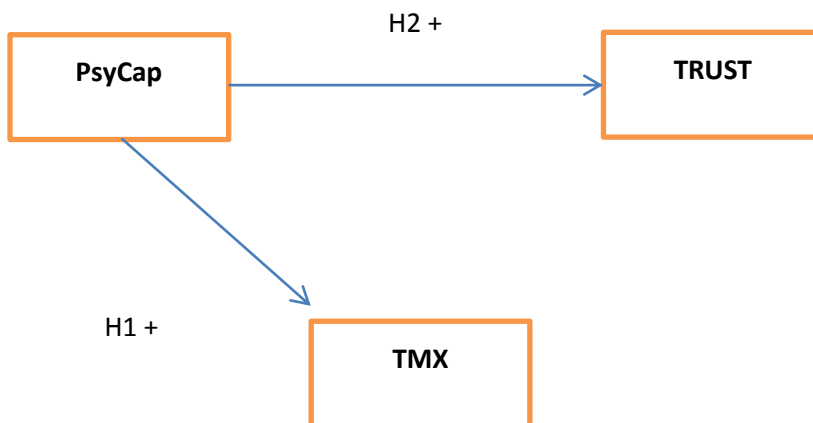


FIGURA 3: MODELO 2, elaboración propia

Puesto que se elimino la influencia de la confianza (TRUST) sobre TMX , las hipótesis con las que se replanteo el modelo fueron:

H1: Capital psicológico influye en el TMX

H2: Capital psicológico influye en TRUST

H4: La mediación de TRUST es significativa

## 7 DATOS

Al inicial proyecto de grado se tenía como objetivo por grupo de trabajo el recolectar 400 encuestas para hacer del modelo robusto y significativo, pero dado que se decidió trabajar con organizaciones se redujo la cantidad a 200 como mínimo.

Para esta investigación se alcanzaron a recolectar 250 encuestas, de las cuales tan solo 202 fueron validas, dado que se presentaron errores al diligenciarlas y en ocasiones estaban incompletas.

La información se tabulo en Excel bajo el esquema propuesto por el director del proyecto, el cual se ajusto a las modificaciones hechas al modelo, de modo que se conto con tres variables:

- Capital psicológico (PsyCap) con 24 preguntas
- Confianza (TRUST) con 29 preguntas
- Intercambio en el trabajo en equipo (TMX) con 12 preguntas

Los datos fueron proporcionados por personas pertenecientes a organizaciones privadas en Cali, y que participan en equipos de trabajo. Entre las organizaciones que brindaron su ayuda están:

- El Banco de la Mujer
- Banco de Occidente
- Universidad Icesi
- Nexura
- Eficacia S.A
- Ingenio rio paila castilla
- Ditar Ingeniería S.A.S
- Personas vinculadas a organizaciones privadas que trabajan en equipos en la ciudad de Cali.

## **8 INSTRUMENTO**

Para el correspondiente análisis estadístico, se empleó el software AMOS 19, el cual permite trabajar sobre ecuaciones estructurales, el cual permitió verificar la relación iterativa entre las variables en cuestión (Ver Anexo 2).

## 9 RESULTADOS

Habiendo utilizado el software AMOS 19, el cual permite trabajar sobre ecuaciones estructurales y después de haber realizado cuatro corridas del modelo, correspondiente esto a un proceso de depuración, nos quedamos con la corrida 3 y la corrida 4 en base a la anterior, que corresponden al modelo 1 y modelo 2 respectivamente. El modelo base es el modelo 1, que tiene en cuenta las relaciones entre las tres variables: PSYCAP, TRUST, TMX mientras que el modelo 2 elimina la relación entre TRUST y TMX, en otras palabras H3, esto con el fin de medir si la mediación de TRUST es significativa. No queda un modelo muy robusto sino un modelo aceptable pero que prueba lo que estamos diciendo y lo prueba bastante bien y con bastante significancia, aunque en cualquier caso el modelo es mejorable si se sigue depurando, y de esta manera los resultados de los modelos Default 1 y 2 se consignan en la tabla 1:

**Tabla 1:** Tabla de resultados de los modelos

Resultados							
	H1	H2	H3	$\chi^2$	df	Fit del modelo	
						$\chi^2/df$	RMSEA
Modelo 1	0,55**	1,78****	0,53****	4548,8	1592	2,857	0,096
Modelo 2	1,53***	1,86****		4599,7	1593	2,887	0,097
Variacion ( $\Delta$ )				50,9	1		
				$\frac{\Delta \chi^2}{\Delta df} > 3,82$			

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de la tabla 1 encontramos que, para el modelo 1, la relación entre *capital psicológico* y *team member exchange*, o lo que en otras palabras corresponde a H1, es positiva y con un nivel de significancia del 95%, el grado de impacto del primero sobre el segundo fue de 0,55 lo cual indica que el capital psicológico si afecta al team member exchange, lo que indica que la H1 si se cumple. Siguiendo el mismo mecanismos se encontró que la relación entre capital psicológico y confianza, H2, es muy positiva y con una significancia del 99,9%, el grado de impacto del primero sobre el segundo fue de 1,78, que en otras palabras se traduce en que el capital psicológico tiene mucha incidencia sobre la confianza, cumpliéndose la H2. Lo anterior refleja el flujo del capital psicológico, que en este caso en su gran mayoría se recarga o fluye a través de la confianza, hallazgo importante, para en últimas afectar al team member exchange o H3, cuya relación es positiva y con una significancia del 99,9%, el grado de impacto del primero sobre el segundo fue de 0,53, probando de esta forma la H3.

Para el modelo 2, construido para saber si la variable TRUST, que esta como mediadora, es importante o no se encontró que la relación entre capital psicológico y team member exchange es igualmente positiva, y con un nivel de significancia del 99%, el grado de impacto del primero sobre el segundo fue de 1,53, lo que indica que el capital psicológico sigue incidiendo sobre la confianza pero ya en una mayor medida, comprando de esta forma H1. Además se corrobora H2, ya que se encontró que la relación entre capital psicológico y confianza es positiva, con un grado de impacto del primero sobre el segundo de 1,86 significativo al 99,9%, en otras palabras el resultado positivo en este apartado se



mantiene mientras que el flujo del capital psicológico ahora se recarga sobre la relación directa entre capital psicológico y team member exchange.

Entonces, tenemos dos modelos validos con resultados muy positivos y significativos, pero el objetivo es determinar si la confianza es mediadora e importante. Para esto consideramos que ya que la dispersión de los datos o los errores siguen una distribución chi-cuadrado (sumatoria de los errores observados menos los esperados al cuadrado) encontramos que para el modelo 1 la dispersión es de 4548,8 con 1592 grados de libertad mientras que para el modelo 2 el valor de chi-cuadrado corresponde a 4599,7 con 1593 grados de libertad. La variación de la dispersión de los errores sobre la variación en los grados de libertad es 50,9 que es mayor a 3,82, lo que indica que el modelo 2 se debilito y hay una probabilidad de más del 95% de que los modelos sean diferentes, en otras palabras indica que si son diferentes la mediación hace algo. Cuando se pasa del modelo 1 con mediación al modelo 2 sin mediación la dispersión de los datos aumenta 50,9, hay más error y el modelo se “daña”, por ende al incluir la mediación el modelo mejora y explica mejor la variación del mismo, en conclusión la variable TRUST es importante y significativa y ejerce un papel más que de mediador de catalizador del capital psicológico y esto se refleja en los flujos anteriormente explicados.

Para ver el ajuste del modelo se escogió trabajar con dos estadísticos que miden el fit: CMIN/DF y RMSEA. Para el primero de ellos, de acuerdo a la teoría estadística, no existencia una congruencia o aceptación general de cuán lejos debe estar este estadístico de uno para catalogar tal modelo como insatisfactorio. Sin embargo en estudios anteriores, “...diferentes investigadores han recomendado utilizar esta razón tan bajo como dos o tan

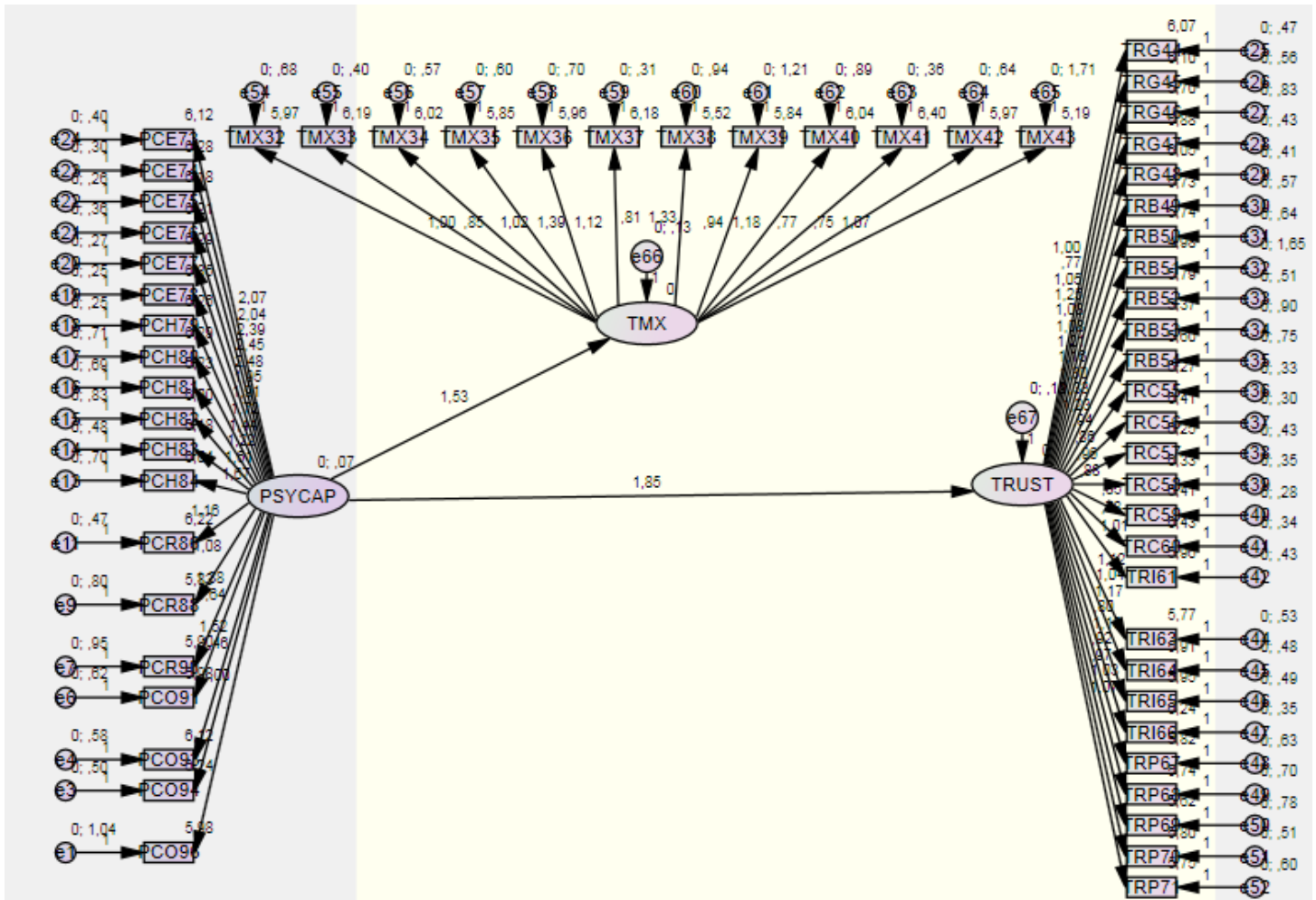
alto como cinco, para indicar un ajuste razonable” (Marsh & Hocevar, 1985), luego, al ser el cociente CMIN/DF cercano a dos, según la evidencia empírica puede catalogarse al modelo como satisfactorio. Este hecho se corrobora con los dos modelos ya que tenemos que para el Modelo 1 el valor de CMIN/DF es de 2,857 mientras que para el modelo 2, el valor de CMIN/DF es de 2,887 ambos cercanos a 2. Esto quiere decir que los dos modelos tienen buen ajuste. También se puede analizar el ajuste del modelo a partir del estadístico RMSEA (Root mean square error) o error medio absoluto. Según AMOS, el modelo tiene un muy buen ajuste si el valor de RMSEA es igual o mayor a 0,05. Es este caso el valor de RMSEA para ambos modelos es de 0,096 y 0,097 lo cual indica que los modelos tienen buen ajuste. Se puede concluir entonces que ambos modelos tienen buen fit o ajuste.

## 10 CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES EN EL PROCESO INVESTIGATIVO

- Corroboramos que el TMX es una variable importante y es positiva para el desempeño.
- Comprobamos que el capital psicológico es otro factor importante para el desempeño y que las organizaciones deberían incorporar esta variable en los procesos de selección.
- La confianza es indispensable para mediar entre el capital psicológico y el TMX.
- Dado que la investigación solo conto con la participación de algunas empresas privadas de la ciudad de Cali, los resultados alcanzados son poco representativos, debido al tamaño de la muestra., lo que hace que la investigación sea poco robusta.
- La investigación nos permitió mejorar nuestra capacidad para de establecer relaciones a largo plazo, al igual que desarrollar nuestras habilidades analíticas y capacidad de respuesta.
- Nos permitió fortalecer nuestra capacidad para trabajar en equipo y establecer relaciones interpersonales.



Modelo 2



## 12 BIBLIOGRAFIA

1. Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The Team Personality-Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation. *Human Performance*, 22(4), 273-296. doi:10.1080/08959280903120253
2. 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.
3. KEXIN, G., ZHENGXUE, L., JIAXI, P., ZHEN, W., HAITING, S., & CHUN, Q. (2013). TEAM NETWORKS AND TEAM IDENTIFICATION: THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(7), 1115-1123. doi:10.2224/sbp.2013.41.7.1115
4. Choi Sang, L, Tan Owee, K., Muthuveloo, R. & Teoh Ai. P (2013). A Review on the Relationship between HRM Practice and Firm's Performance *Australian Journal Of Basic & Applied Sciences*, 7(2). 312-316
5. Luna-Reyes, L. F., Zhang, J., Roy, R., Andersen, D. F., Whitmore, A., & Andersen, D. (2013). Information strategies to support full information product pricing: The role of trust. *Information Polity: The International Journal Of Government & Democracy In The Information Age*, 18(1), 75-91.

6. Shweta, J., & Srirang, J. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal Of Management & Public Policy*,4(2), 42-53
7. 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
8. HANNAH, S. T., WALUMBWA, F. O., & FRY, L. W. (2011). LEADERSHIP IN ACTION TEAMS: TEAM LEADER AND MEMBERS' AUTHENTICITY, AUTHENTICITY STRENGTH, AND TEAM OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x
9. 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
10. Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The Team Personality-Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation. *Human Performance*, 22(4), 273-296.  
doi:10.1080/08959280903120253
11. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038. doi:10.1080/09585190902850240

12. Ngo, H., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal Of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666. doi:10.1080/09585190802295082
13. SPARROWE, R. T., & LIDEN, R. C. (1997). PROCESS AND STRUCTURE IN LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Academy Of Management Review*, 22(2), 522-552. doi:10.5465/AMR.1997.9707154068
14. YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., & LEPAK, D. P. (1996). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 836-866. doi:10.2307/256714
15. CROOK, A.E., BEIER, M. E., COX, C. B., KELL, H. J., HANKS, A. R., MOTOWIDLO, S. J. MEASURING RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY, KNOWLEDGE, AND PERFORMANCE USING SINGLE-RESPONSE SITUATIONAL JUDGMENT TESTS. *International Journal of Selection and Assessment*
16. KIMA, S., RYUB, S. SOCIAL CAPITAL OF THE HR DEPARTMENT, HR'S CHANGE AGENT ROLE, AND HR EFFECTIVENESS: EVIDENCE FROM SOUTH KOREAN FIRMS. *The International Journal of Human Resource Management*
17. HUFF, L., KELLYE, L. LEVELS OF ORGANIZATIONAL TRUST IN INDIVIDUALIST VERSUS COLLECTIVIST SOCIETIES. *Organization Science*



18. RICHEY, S. MANUFACTURING TRUST: COMMUNITY CURRENCIES AND THE CREATION OF SOCIAL CAPITAL. *Political Behavior*
19. QUINN, K., LEWIS, D., O'SULLIVAN, D., WADE, V., AN ANALYSIS OF ACCURACY EXPERIMENTS CARRIED OUT OVER OF A MULTI-FACETED MODEL OF TRUST. *Springer*
20. MORRIS, S., CALAMI, R., DYNAMIC HR: GLOBAL APPLICATIONS FROM IBM. *Wiley InterScience*
21. SHAY. T., THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, HRM PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE, *The International Journal of Human Resource Management.*
22. SUMMITA, K., SETT, P.K. ENVIRONMENTAL DYNAMISM, HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, AND FIRM PERFORMANCE: ANALYSIS OF A MULTI-LEVEL CAUSAL MODEL, *The International Journal of Human Resource Management*
23. ZAHEER, AKBAR; MCEVILY, BILL; PERRONE, VINCENZO. DOES TRUST MATTER? EXPLORING THE EFFECTS OF INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL TRUST AND PERFORMANCE . *Organization Science*
24. YOUNDT, MARK A.; SNELL, SCOTT A.; DEAN, JAMES W. JR.; LEPAK, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE. *The Academy of Management Journal*
25. DIRKS, KURT T.; FERRIN, DONALD L. THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. *Organization Science*

26. JONES, GARETH R.; GEORGE, JENNIFER M. THE EXPERIENCE AND EVOLUTION OF TRUST: IMPLICATIONS FOR COOPERATION AND TEAMWORK. *The Academy of Management Review*
27. NGO, HANG-YUE; LOI, RAYMOND. HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND FIRM PERFORMANCE: AN INVESTIGATION OF MULTINATIONAL FIRMS IN HONG KONG. *The International Journal of Human Resource Management*