

**Confianza y Desempeño en las Organizaciones**

**Paula Lorena Giraldo Montoya**

**Paola Andrea Moreno Wiedman**

**Trabajo de Grado para optar por el título de:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de Grado:**

**Guillermo Buenaventura Vera, Ph.D.**

**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, mayo de 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	13
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS</b>	
<b>14</b>	
3.1 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO .....	14
3.2 CONSTRUCCIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	15
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
4.1 CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO.....	19
4.2 MUESTRA PARA PRUEBA DE CAMPO .....	21
4.3 INSTRUMENTO DE CONTRASTE ESTADÍSTICO .....	22
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
5.1 PROTOCOLO DE ENCUESTA.....	23
5.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	23
5.2.1 <i>Procedimientos</i> .....	23
<b>6 CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>

<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

### **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo 1	Protocolo de validación de la encuesta .....	32
Anexo 2	Contrastación con paquete AMOS según ítems iniciales.....	38
Anexo 3	Contrastación con paquete AMOS según ítems depurados .....	39
Anexo 4	Encuesta final (omitiendo ítems sin suficiente relación) .....	40

### **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1	Fuentes de escalas para construcción de encuesta.....	19
Tabla 2	Escalas .....	20
Tabla 3	Caracterización de la muestra.....	22
Tabla 4	Convenciones de calificación de significancia estadística .....	24
Tabla 5	Resultados de contrastación.....	25

### **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1	Modelo para contrastar las hipótesis .....	15
Figura 2.	Hipótesis del modelo .....	19
Figura 3	Contrastación del Modelo.....	26

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es construir un modelo que relacione la confianza del colaborador en la organización a la cual pertenecen con otros elementos, como la capacidad de aprendizaje organizacional, el compromiso del colaborador con su empresa y, el impacto de todos los anteriores con el desempeño de la compañía.

Se construyó una encuesta con 31 ítems, la cual se evaluó mediante una prueba piloto con 61 individuos de diferentes organizaciones.

El modelo construido, basado en relaciones positivas entre las variables, y analizado con los datos recolectados en el trabajo de campo muestra el correcto ajuste y significancia estadística del mismo.

Los hallazgos contribuyen al proceso de validación del modelo que permitiría establecer parámetros para la gestión de competencias y habilidades que aporten a la mejora del desempeño de las organizaciones.

**Palabras clave:** Confianza, Organizaciones, Desempeño, capacidad de aprendizaje organizacional, compromiso.

## ABSTRACT

The objective of this work is to come up with a model that relates the trust of the employees in the company to which they belong with other elements such as organizational learning capability, commitment, and the impact of all of the above variables with the enterprise performance.

A survey set up with 31 scales was employed in a pilot study with 61 individuals from different organizations.

The results obtained from this survey show a positive correlation of the mentioned variables with statistical significance.

The findings aid in the validation process of the model which will allow to establish parameters for the appropriate competence and skills management in order to enhance performance within the organizations.

**Keywords:** Trust, Organizations, Performance, organizational learning capability, commitment.

## INTRODUCCIÓN

La confianza es una de las principales fuentes de la colaboración social, aspecto que evidencia la capacidad para realizar trabajo en conjunto, lo que lleva a alcanzar exitosamente un objetivo o meta (Gordon, S., 2006).

Partiendo de la base de que la confianza es la predisposición de un individuo a adoptar una posición de vulnerabilidad frente a las acciones del otro, esperando un comportamiento positivo de éste ( Ferrin, D. *et al.*, 2008), se entiende que cuando una persona confía en otra es porque espera que al menos esa otra parte no tenga acciones dañinas hacia ella.

Así pues, la confianza se concibe como un elemento de cohesión necesario que da consistencia a las estructuras sociales (García, J., & Real, J., 2013), evidenciando su importancia en las relaciones interpersonales de un equipo de trabajo e impactando directamente en los niveles de desempeño de una organización.

Recientemente, se realizó un estudio de la relación positiva entre compromiso y confianza, compromiso y CAO (Capacidad de Aprendizaje Organizacional.) y confianza y CAO, pero desde la perspectiva del directivo, es decir, que si el directivo percibe compromiso en los empleados y deposita su confianza en dichos empleados, la CAO mejora; a su vez la confianza que expresa el directivo hacia los empleados, es percibida por éstos como muestra de apoyo organizacional impactando en la necesidad de involucrarse en el desarrollo de una cultura de aprendizaje (García, J., & Real, J., 2013).

Sin embargo, y aunque en el estudio de Cruz y Fernández (2013), aseguren que es muy necesario el análisis desde la perspectiva del directivo por la motivación que éste desarrolla para invertir tiempo y esfuerzo orientando a la empresa hacia el aprendizaje (García, J., & Real,

J., 2013), se considera que el cultivar la confianza de los empleados en la compañía y en sus líderes es factor determinante para impactar positivamente el desempeño, como lo concluyen también Guinalú y Jordán (2016), en su investigación sobre la construcción de la confianza en los equipos de trabajo virtuales, donde la validación de sus hipótesis que relacionan la empatía, la justicia y el estilo de liderazgo con la confianza en el líder determina que estas *características facilitan la construcción de la confianza entre los subordinados y de este modo se incrementa la probabilidad de éxito* (Guinalú & Jordán, 2016).

De ahí que la revisión de la relación positiva entre la confianza de los miembros del equipo, el compromiso y la CAO sea un aspecto con alta relevancia para el seguimiento del desempeño de cualquier organización, estableciendo como protagonista el factor confianza que como se mencionó anteriormente, es aquello que permite la cohesión que conduce al éxito.

## 1. ANTECEDENTES

Se cree que el rápido ritmo de transformación en el contexto de las industrias ha obligado a muchas de las organizaciones hoy en día a ser cada vez más competitivas. (Lynn, L., *et al.*, (2006), razón por la cual muchas de ellas se van orientando al cambio hacia buenas costumbres de la organización buscando siempre obtener los mejores desempeños con una alta rentabilidad. Veamos las siguientes definiciones de variables que hemos revisado en distintas fuentes como: (Schwepker & Good, 2012), (Alsaad, A. *et al.*, 2017), (Jain, M., *et al.*, 2014), (Lynn *et al.*, 2006), (Stanley & McDowell, 2014) y hemos considerado importantes para la construcción del modelo.

### - **Confianza:**

Se refiere a las suposiciones que un una persona tiene sobre la probabilidad de que las acciones futuras de otros sean beneficiosas, o por lo menos no perjudiciales para los intereses propios. (Schwepker & Good, 2012). Por lo tanto es la expectativa de una persona, o una empresa de tener una conducta éticamente justificable, es decir, para la otra persona se va a crear un análisis donde describa esta acción como moralmente correcta. (Schwepker & Good, 2012). Confianza es una situación en la que es probable que ocurran comportamientos de percepciones y actitudes en conjunto. Representa el conocimiento acumulado y las experiencias con la otra parte. (Alsaad, A. *et al.*, 2017).

Para las organizaciones mantener relaciones de confianza con sus empleados es la mejor forma de lograr un mayor compromiso y lealtad. La confianza permite disminuir el riesgo y la incertidumbre que se crean con las relaciones interpersonales basadas en la desconfianza. De

esta forma, disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia y la ejecución estratégica. Sin embargo, la confianza por sí sola no mueve una organización hacia unos buenos resultados, pero sí es un factor determinante para propiciar el compromiso de los colaboradores, llevándolos a justificar las razones de permanecer, ser fieles a la misma, y a aprender más cada día y de esta manera se logre un buen desempeño que se mantenga en el tiempo. Todo esto anterior dicho se soporta en las siguientes investigaciones que esclarecen el significado de desempeño.

- ***Desempeño:***

Es una consecuencia de haber tenido un buen efecto en la confianza dentro del equipo de trabajo. (Jain,M., *et al.*, 2014).

Según las fuentes (Stanley & McDowell, 2014) y (Camelo *et al.*, 2011) el desempeño de un organización es el reflejo de una eficacia organizativa y de la confianza que existe entre el mismo equipo de trabajo. Desde la perspectiva del líder, cuando este confía en su grupo de trabajo y ve el compromiso de ellos con la organización, este estará más dispuesto a actuar en pro de ayudarlos a mejorar sus condiciones y a apoyarlos en todo. La confianza genera un clima de seguridad donde no se teme sufrir comportamientos oportunistas o uso fraudulento de información.

El desempeño es una variable que en el contexto organizacional está totalmente relacionada con la competitividad de una organización, alcanzado exitosamente a través de unos excelentes indicadores de efectividad y eficiencia los cuales evidencian la sana economía de la compañía, garantizando la sostenibilidad de la misma.

Se puede encontrar que la gestión de la confianza es el elemento clave para garantizar una organización competitiva capaz de producir resultados extraordinarios. (Camelo *et al.*, 2011). Por lo tanto las organizaciones ya no se fundamentan en el poder sino en la confianza.

Reiteramos que sí existe una relación positiva entre el desempeño de las ventas de una organización con la confianza que existe entre el equipo colaborador y la empresa. Se ven resultados donde se piensa que las percepciones de facilidad del cumplimiento del presupuesto están positivamente relacionadas con la confianza de los vendedores en la organización y como consecuencia positivamente relacionada con el desempeño que se logra en las ventas. Los resultados de esta fuente nos muestran que los vendedores están más propensos a llevar la venta orientada al cliente cuando las relaciones entre los colaboradores están marcadas por una alta confianza. (Schwepker & Good, 2012)

Es necesario entonces comprobar que variables como la seguridad percibida, el apoyo percibido y las características del líder, promueven un ambiente de confianza en una organización para mejorar su desempeño y aumentar el compromiso adquirido y la capacidad de aprendizaje por cada individuo. Así mismo, se logra disminuir la supervisión de los líderes quienes agregarían más valor usando ese tiempo que dedican al control para encontrar y desarrollar oportunidades que fortalezcan la ventaja competitiva de la compañía.

Definitivamente existe un intento de relacionar positivamente unas variables con otras, tratando de explicar cómo una acción es afectada por la otra. Adicional, se trata de entender y buscar los significados de cada una de estas variables que han llevado al cuestionamiento sobre la manera en que una organización puede obtener buenos resultados.

- **CAO**

Se sustenta en el compromiso, con el aprendizaje, la visión compartida y la mentalidad abierta. Estos tres niveles de aprendizaje se relacionan unos con otros. Por lo tanto, las personas que están más comprometidas consigo mismas, son más propensas a contribuir positivamente al trabajo en equipo y resultados de la organización. (Lynn *et al.*, 2006)

El aprendizaje organizacional también tiene un papel relevante a la hora de entender cómo se logra un buen desempeño en las organizaciones, como lo describe Lynn *et al.*, 2006.

El aprendizaje individual y el aprendizaje en equipo tienen efectos positivos en el aprendizaje organizacional, ya que los individuos y los equipos donan sus conocimientos y experiencias para mejorar la organización. (Lynn *et al.*, 2006).

Existe una relación directa en las organizaciones entre el compromiso, la confianza y el comportamiento organizacional. Esto lo lograron saber a través de un análisis de regresión de las opiniones de los supervisores de cada área de algunas compañías tomadas para estudio. (Achtenhagen, L., 2016)

Así pues, se encuentra también el papel importante que juega el compromiso al momento de implementar acciones que aumenten el desempeño de una organización, tal como lo plantea la siguiente fuente:

- **Compromiso**

- Como reflejo de una orientación afectiva hacia la organización
- Como una obligación moral de permanecer en la organización

(Cabrera & Urbiola, 2012)

Ahora bien, según los estudios revisados, se puede ver que posiblemente existe una relación positiva entre la confianza percibida en el equipo de trabajo entre Colaboradores con el desempeño de la organización, encontrando también afectación con relación positiva entre las variables: CAO y Compromiso.

## **2. OBJETIVOS**

### **1.1.Objetivo general**

Construir un modelo donde se conecte la variable confianza intra-organizacional con variables que a su vez afecten el desempeño de la organización.

### **1.2. Objetivos específicos**

- I. Revisar el estado del arte del tema para obtener relaciones entre variables
- II. Estructurar encuesta basados en literatura existente (escalas) para trabajo de campo
- III. Realizar encuestas piloto que permitan refinar el instrumento

### 3. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

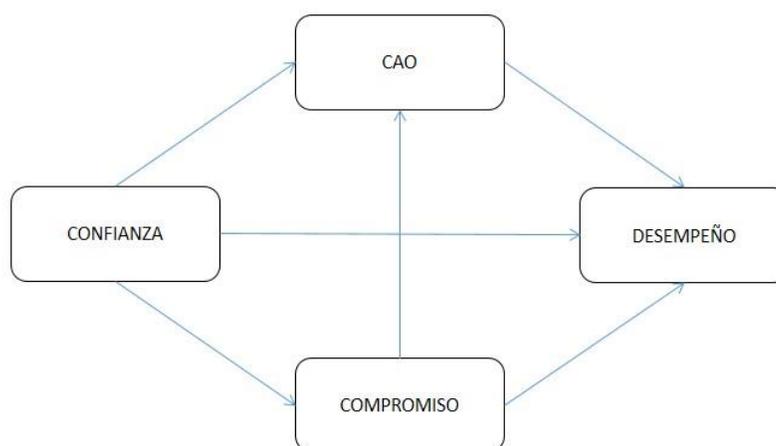
#### 3.1 Construcción del Modelo

Se ha encontrado entonces que la confianza tiene un impacto en el desempeño de una organización, a través de variables que evolucionan para promover la orientación a resultados de las personas en los equipos de trabajo para cumplir los objetivos de la compañía.

Un ejemplo muy cercano al planteamiento que a continuación se expone es el que presentan (García , J., & Real, J., 2013) en su trabajo *Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación*, donde el compromiso percibido por el directivo se asocia a la CAO, la confianza del directivo en los empleados y la innovación, así como la CAO con la innovación y la confianza del directivo en los empleados con la CAO y la innovación. Sin embargo, este modelo relaciona las variables compromiso y confianza percibidas por el líder y aunque es importante porque “cuanto más comprometido perciba el directivo a los empleados, más dispuesto estará él mismo a ejercer el esfuerzo que implica empeñarse en orientar a la organización hacia el aprendizaje” (García , J., & Real, J., 2013), las organizaciones son sistemas de equipos de trabajo y si el equipo de trabajo no funciona, no se percibirá el compromiso y no podrá obtener los resultados esperados solo. Así pues, se considera importante analizar la relación entre la confianza y el desempeño, desde la perspectiva de los miembros de los equipos con respecto a sus líderes y empresa, por medio de variables que son clave para el desarrollo y la evolución. Estas variables catalizadoras son la CAO y el compromiso.

Se propone entonces el modelo relacional, que se muestra en la figura 1, entre las variables Confianza (TRUST) del colaborador en la empresa (en sus directivos), Compromiso del colaborador con su trabajo, Capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) percibida por el colaborador y Desempeño (PERFORMANCE) de la empresa.:

**Figura 1** Modelo para contrastar las hipótesis



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2 Construcción de las hipótesis

De acuerdo al modelo anterior, se construyeron y plantearon las siguientes hipótesis para ser probadas mediante el instrumento de validación, así:

“A medida que las personas traen y comparten sus conocimientos, habilidades y experiencias con otros individuos en un equipo, es posible que el aprendizaje individual y en equipo ocurra” (Lynn, L., *et al.*, 2006). Esto se explica porque cuando las personas se sienten seguras con su entorno y de las relaciones con sus compañeros tienden a entregar su conocimiento y su tiempo para ponerlo en común, es decir, hacer posible el facilitar el

aprendizaje del grupo por medio del saber y la experiencia individual. Igualmente, dicha sensación de seguridad permite la disposición a aprender para crecer y contribuir, logrando que los programas de capacitación y formación de la compañía sean asimilados eficazmente y se obtenga el retorno esperado. De allí que se formule la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1: La confianza está asociada positivamente con la CAO.***

De acuerdo a (Tamer & Derelí, 2014), “cuando los empleados confían en sus gerentes y compañeros, es más probable que tengan actitudes positivas hacia la organización y muestren un mayor compromiso, especialmente normativo y afectivo”. Así pues, “los empleados comprometidos tienden a permanecer en la organización” (Tamer & Derelí, 2014) y dar un esfuerzo extra. Adicionalmente, explotan su proactividad en pro de alcanzar los objetivos de la compañía al tiempo que se cultiva un comportamiento de cuidado hacia al patrimonio de la organización. Estas actitudes forman una capa de protección contra las malas prácticas y promueven la confianza, a su vez, de los directivos en sus colaboradores. Por estas razones se reconoce la necesidad de conectar la generación de confianza con el compromiso, así:

***Hipótesis 2: La confianza está asociada positivamente con el compromiso.***

Mantener la capacidad de mejora continua de una empresa en el contexto competitivo se traduce en el aumento de las ganancias económicas, de acuerdo a diversos estudios. Básicamente porque la ventaja competitiva se fortalece cuando la organización fortalece su conocimiento y experiencia, permitiendo que su ventaja estratégica también se desarrolle, mejorando la interoperabilidad de los procesos con una reducción de los costes de transacción. “Además, según analistas, cuando una empresa gana ventaja competitiva, es capaz de concebir e implementar estrategias en un futuro que mejora su eficacia y eficiencia. Este

aumento de la eficacia y la eficiencia, junto con conocimiento y experiencia, es probable que se traduzca en mayores volúmenes de ventas y participación de mercado” por ejemplo (Jain, M., *et al.*, 2014). Esa capacidad clave para competir, se forma con conocimiento y experiencia, las cuales se ganan si hay una disposición positiva de CAO, lo que hace que se plantee la hipótesis número 3:

***Hipótesis 3: La CAO está asociada positivamente con el desempeño.***

“En los años setenta y ochenta, el Compromiso Organizacional surgió como un factor clave de la relación entre el individuo y las organizaciones. Se argumentó que la prevalencia del compromiso de un individuo con la organización actúa como motor del desempeño organizacional” (Krishnaveni & Ramkumar, 2008). Lo anterior lleva a dar un alcance mayor al compromiso tal como es visto en la hipótesis anterior y permite asociar todas las actitudes y comportamiento del individuo, generados por el compromiso, con el desempeño en sí de la organización a la cual pertenece. Según esta relación, se formula la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4: El compromiso está asociado positivamente con el desempeño.***

Un activo intangible de una compañía no se puede copiar fácilmente, se logra con mucho esfuerzo y tiempo, entonces generar uno se vuelve un objetivo grande pues se dará valor a la organización a través de un recurso difícil de imitar por parte de la competencia. Ese activo pueden ser las estrechas relaciones entre socios desarrolladas a través de la confianza, disminuyendo la percepción de vulnerabilidad y ayudando en la construcción de relaciones sanas y de colaboración, de acuerdo a estudios previos (Jain, M., *et al.*, 2014). Sin embargo, estas relaciones basadas en la confianza no solo son importantes entre socios estratégicos, sino entre

colaboradores y jefes, pares y entre toda la red de personal de una compañía, es decir que este recurso intangible difícilmente imitable que hace que se fortalezca la ventaja competitiva se refleje en el desempeño financiero, por buenos resultados de la productividad, los volúmenes de venta, la participación de mercado y los correctos y sanos gastos asociados a la operación, llevan a la formulación de la hipótesis número 5:

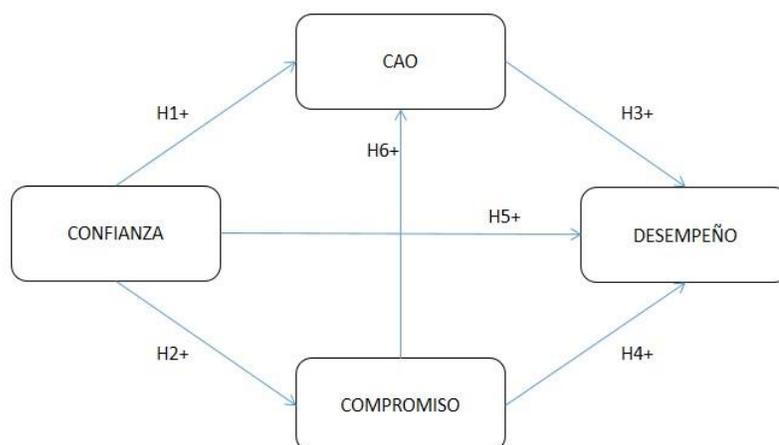
***Hipótesis 5: La confianza está asociada positivamente con el desempeño.***

“Según el estudio de Mossholder, Richardson y Settoon (2011), en un sistema de compromiso, se considera que la estrecha relación entre los empleados y la organización incentiva la promoción de comportamientos sociales como el intercambio de conocimientos, el apoyo entre pares y la colaboración.

Allen & Mayer (1996), también destacaron el hecho de que los compromiso genera niveles de apoyo, mencionando que los empleados que son altamente comprometidos se identifican con su organización y participan activamente en su lugar de trabajo” (Tamer & Derelí, 2014). Las razones anteriores, donde se vincula el compromiso con el compartir conocimientos y la participación activa, que son elementos de la CAO, soportan la formulación de la hipótesis número 6:

***Hipótesis 6: El compromiso está asociado positivamente con la CAO.***

La figura 2 esquematiza las hipótesis anteriores.

**Figura 2.** Hipótesis del modelo

**Fuente:** Elaboración propia

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Construcción de instrumento

Las escalas se adaptaron al modelo, de acuerdo con los factores que se pretendieron medir, según las fuentes seleccionadas de la literatura (ver tabla 1).

**Tabla 1** Fuentes de escalas para construcción de encuesta

Variable	Fuente	Autores	Año
<u>Compromiso</u>	“Compromiso organizacional y estrés ocupacional: Estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica”	Juan José Cabrera Lazarini Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	2012
<u>CAO</u>	“A case of study of learning in a Tahi manufacturing organization”	Lynn L. K. Lim Tritos Laosirihongthong Christopher C. A. Chan,	2006
<u>Desempeño</u>	“Inter-firm dependence, inter-firm trust, and operational performance: The mediating effect of e-business integration”	Xinping Shi Ziqi Liao	2015

<b><u>Confianza</u></b>	“Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance”	Charles H. Schwepker, Jr. David J. Good	2012
-------------------------	--	--	------

**Fuente:** Elaboración propia

El cuestionario se construyó entonces con la traducción de los ítems mencionadas (ver tabla 2), aplicando un protocolo de verificación de cohesión de la traducción, consistente en que cada afirmación (ITEM) se somete a la interpretación de cinco personas diferentes, de tal manera que se logre la coincidencia de dichas (ver anexo 7.1).

La encuesta se estructuró tomando la percepción del encuestado frente a cada afirmación, mediante una escala de Likert<sup>1</sup> de 7 (siete) niveles en donde el 1 significa completamente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo.

Diseñado el instrumento se procedió a aplicar la encuesta en una prueba piloto que soporta la validación del mismo.

**Tabla 2** Escalas

-	COMPROMISO
<u>1</u>	Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización
<u>2</u>	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajo
<u>3</u>	Aceptaría casi cualquier tipo de trabajo para continuar en esta organización
<u>4</u>	Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares
<u>5</u>	Me siento muy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización
<u>6</u>	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en términos de desempeño laboral
<u>7</u>	Estoy muy contento de haber escogido trabajar en esta organización comparada con otras
<u>8</u>	Realmente me preocupa el destino de esta organización
<u>9</u>	Para trabajar, para mí esta es la mejor de todas las organizaciones posibles
-	CAO
<u>10</u>	El gerente coincide con que la habilidad de nuestra unidad de negocios para aprender es la llave de nuestra ventaja competitiva

<sup>1</sup> Escala de Likert: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). (Morales, P. et al.,2003).

<u>11</u>	Las experiencias e ideas provistas por fuentes externas (asesores, clientes, practicantes, etc.) son consideradas como un instrumento útil en el aprendizaje de la empresa
<u>12</u>	El sentir en la dirección de la empresa es que el aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto
<u>13</u>	El aprendizaje en la organización es visto como una clave básica necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa
<u>14</u>	En esta empresa, las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas
<u>15</u>	La sabiduría colectiva en esta empresa establece que una vez que dejamos de aprender, ponemos en peligro nuestro futuro
-	<b>DESEMPEÑO</b>
<u>16</u>	En los últimos 3 años, la calidad de los productos o servicios de la empresa donde trabajo han mejorado
<u>17</u>	En los últimos 3 años, el valor comercial de la empresa donde trabajo ha aumentado
<u>18</u>	En los últimos 3 años, la eficiencia de la entrega de productos o servicios ha aumentado
<u>19</u>	En los últimos 3 años, el tiempo de las operaciones de producción de la empresa donde trabajo se ha reducido
<u>20</u>	La empresa donde trabajo es capaz de responder rápidamente a las solicitudes de los clientes
<u>21</u>	En los últimos 3 años, se ha visto un crecimiento de los ingresos por ventas en la empresa donde trabajo
<u>22</u>	En los últimos 3 años, se ha visto un crecimiento de la cuota de mercado en la empresa donde trabajo
<u>23</u>	En los últimos 3 años, ha mejorado la productividad de los empleados en la empresa donde trabajo
<u>24</u>	La empresa donde trabajo, cuenta con una gran capacidad para atraer nuevos clientes
	<b>CONFIANZA</b>
<u>25</u>	Creo que mi empleador tiene alta integridad
<u>26</u>	El tratamiento que recibo de la empresa es siempre justo y equitativo
<u>27</u>	Mi empleador no siempre es honesto y veraz
<u>28</u>	En general, creo que las intenciones de mi empleador son buenas
<u>29</u>	No creo que mi empleador me trate de manera justa
<u>30</u>	Mi empleador es abierto y franco conmigo.
<u>31</u>	No estoy seguro de confiar plenamente en mi empleador

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2 Muestra para prueba de campo

A manera de prueba piloto, se realizó un trabajo de campo con 61 individuos (31 hombres y 30 mujeres), trabajando en organizaciones y con una carrera profesional culminada. Las encuestas se diligenciaron por dos medios alternativos: envíos por correo electrónico y de manera presencial.

**Tabla 3** Caracterización de la muestra

GÉNERO	EDAD	ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	FORMACIÓN ESPECÍFICA EN ADMON. O GERENCIA	# PERSONAS EN SU DEPENDENCIA
PROMEDIO	31,48	4,64	5,61	1,52	32,00
DESVIACIÓN STD	6,99	5,93	1,01	0,50	120,40

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3 Instrumento de contraste estadístico

Se empleó la metodología de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas del inglés Structural Equations Modeling), con el programa AMOS 23 de IBM, siguiendo los procedimientos y los indicadores propios de esta técnica (Bollen, 1989). Las SEM permiten establecer relaciones entre variables observables y variables no observables de manera precisa (Vera. G, 2016).

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Protocolo de encuesta

Después de extraer de diferentes documentos: (Shi, X., & Liao, Z., 2015; Lynn, L., *et al.*, (2006). Schwepker, C., & Good, D., 2012; Cabrera, J., & Urbiola, A., 2012), las escalas para la elaboración de la encuesta, se procedió a realizar un protocolo con 5 personas por cada pregunta. De esta manera nos dábamos cuenta si la encuesta era apta y clara para proceder con la investigación.

En este punto, de acuerdo a los resultados que esta arrojó, debimos modificar 3 de las preguntas del total de la encuesta. Nuevamente se procedió a hacer el protocolo con estas nuevas 3 preguntas y finalmente fue aprobado.

En Anexo 7.1 se adjuntan los resultados de la misma.

### 5.2 Resultados del trabajo de campo

#### 5.2.1 Procedimientos

Los resultados obtenidos proponen evidencia empírica sobre el mecanismo de relación positiva entre los constructos involucrados en la investigación; veamos:

Con el paquete estadístico AMOS 23 de IBM, se realiza la contrastación, propiamente dicha. El resultado de la corrida inicial arrojó inicialmente un contraste estadístico (Ver Anexo 7.2) que debía ser ajustado; para esto se eliminaron paso a paso los ítems que mostraban no tener relación con la variable. A medida que se depuraban los ítems, el ajuste (FIT) iba mejorando de forma progresiva hasta obtener el resultado final, en el que tanto la carga

estadística de los ITEMS a su respectivo factor, como de la relación positiva entre las variables involucradas fueron probadas.

Se eliminaron de la encuesta las variables: pp4, pcs8, pcz3, pcs1, pp5, pcz5, pcs3, pp6, , pp7, pcao5, pcz7, cao6, pp9, pcs2, pcao2, pcz6, en este mismo orden. (Ver Anexo 7.3).

De acuerdo a la fuente (Vera, 2016), podemos ver las convenciones de calificación de significancia estadística tenidas en cuenta como referencia para este trabajo.

**Tabla 4** Convenciones de calificación de significancia estadística

<b>Probabilidad</b>	<b>Significancia</b>	<b>Símbolo</b>
p < 0,10	10%	*
p < 0,05	5%	**
p < 0,01	1%	***
p < 0,001	0,1%	****

**Fuente:** (Buenaventura-Vera, 2016)

“En cuanto a los índices de bondad de ajuste (FIT) del modelo SEM, nos basamos en aquellos empleados en la literatura, mencionados por Buenaventura-Vera (2016):

- “Índice Chi cuadrado sobre grados de libertad. Es una medida de la centralidad de la distribución (chi cuadrado), que sirve para comparar varianzas. Para Marsh & Hocevar (1985), son razonablemente aceptables valores entre 2 y 5”.
- “RMSEA (Error Cuadrático Medio de Aproximación). Tiene la misma tendencia de medición del parámetro anterior, pero considerando el tamaño de la muestra. Son inaceptables valores superiores a 0,10; aceptables valores inferiores o iguales a 0,10, satisfactorios valores inferiores a 0,080 y muy satisfactorios valores menores a 0,06 (Brown & Cudeck, 1993).

- TLI, CFI (Índice de Turker-Lewis, Índice de Bondad de Ajuste). Son indicadores de relación de centralidades (complementos de excentricidades) entre el modelo óptimo y el original. Deberán, en principio ser superiores a 0,50, aunque no hay un límite inferior definido; entre más cercanos a 1,0, mejor (Bentler & Bonett, 1980; Bollen, 1989b; Bentler, 1990) ”(Vera, G. 2016).

**Tabla 5** Resultados de contrastación

<b>Resultados del modelo (FINAL)</b>										
<b>Hipótesis</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>	<b>H5</b>	<b>H6</b>	$\psi^2/df$	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSA</b>
<b>Coefficiente de relación</b>	0,28	0,85	0,65	0,15	0,24	0,32	1,60	0,92	0,94	0,10
<b>significancia</b>	**	****	****	**	***	***				

**Fuente:** Elaboración propia

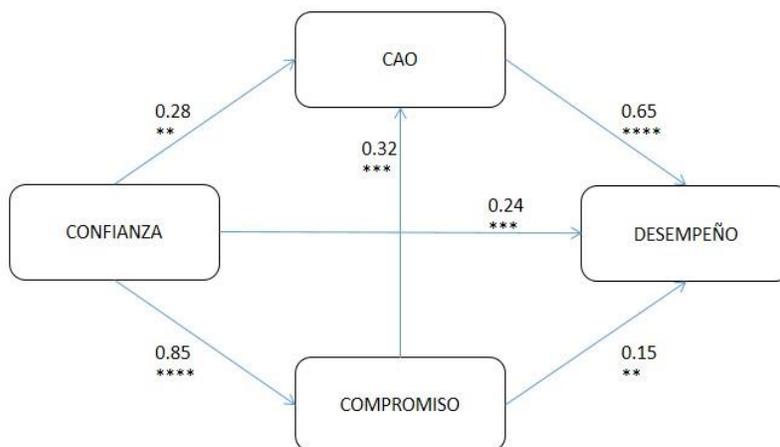
Los hallazgos del estudio se pueden resumir en las siguientes afirmaciones (ver figura 3):

Existe una relación positiva y significativa entre la Confianza del colaborador con su empresa (TRUST) y la Capacidad de aprendizaje organizacional (CAO): Probada la Hipótesis H1.

Existe una relación positiva y significativa entre la Confianza del colaborador con su empresa (TRUST) y el Compromiso del mismo con su trabajo: Probada la Hipótesis H2.

Existe una relación positiva y significativa entre la Capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) y el Desempeño de la empresa (PERFORMANCE): Probada la Hipótesis H3.

Existe una relación positiva y significativa entre el Compromiso del colaborador con su trabajo y el Desempeño de la empresa (PERFORMANCE): Probada la Hipótesis H4.



**Figura 3** Contrastación del Modelo

**Fuente:** Elaboración propia

Existe una relación positiva y significativa entre la Confianza del colaborador con su empresa (TRUST) y el Desempeño de la empresa (PERFORMANCE): Probada la Hipótesis H5.

Existe una relación positiva y significativa entre el Compromiso del colaborador con su trabajo y la Capacidad de aprendizaje organizacional (CAO): Probada la Hipótesis H6.

## 6 CONCLUSIONES

El modelo propuesto en esta investigación ha contrastado positivamente las relaciones que se plantaron en un inicio, evidenciando que si es viable plantear el modelo que relacione positivamente la confianza (entre el mismo equipo de trabajo – líder con el equipo – El equipo con el mismo líder) y el desempeño de la organización. Así mismo entre Confianza y CAO, CAO y desempeño, desempeño y compromiso, compromiso y confianza, compromiso y CAO dentro de las organizaciones. Es decir, que la confianza sí resulta ser un factor determinante en el buen desempeño de una compañía.

Este hallazgo constituye una significativa aportación académica, pues según la investigación realizada, se manifiesta la necesidad de potenciar las relaciones intra-organizacionales para conseguir una mejor actuación del desempeño de la organización. Esto ofrece a los líderes de empresas y en sí a las organizaciones oportunidades de incrementar el valor de la misma.

El objetivo de este trabajo fue solo crear la encuesta a través de un proceso que permitió validar la misma. Sin embargo, se realizó una prueba piloto con 61 encuestas que fueron suficientes para evidenciar que el modelo y la encuesta tienen un diseño viable y correcto para su validación mostrando valores de certeza entre variables en un rango de 0.15 a 0.85.

Se recomienda realizar una validación más robusta del modelo, para lo cual se debe ampliar la muestra y en el proceso tener en cuenta:

- A. Tomar una muestra de organizaciones más uniformes. Tomar un sector o un tipo similar organizacional.

- B. Tomar la encuesta inicial sin omitir las variables que se presentaron en el cuadro definitivo (Anexo 7.3). Pues teniendo una muestra más grande puede arrojar resultados más exactos. Sería una extensión de lo planteado en este trabajo.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Achtenhagen, L. (2016). Entrepreneurship and SME Management Across Africa. En L. Achtenhagen, & E. Brundin (Edits.). Singapore: Springer Singapore. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/978-981-10-1727-8>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alsaad, A., Mohamad, R., & Ismail, N. (2017). The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. *Computers in Human Behavior*, 68, 157-169.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P., & Bonnet, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bollen, K. (1989). Structural Equations With Latent Variables. Wiley-Interscience Publication.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Testing structural equation models. En B. K.A, & L. J.S. (Edits.), *Alternative Ways of Assessing Model Fit* (págs. 136-162). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Cabrera, J., & Urbiola, A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. *Gestión Y Estrategia*, 2(41), 15-28.

- Camelo, C., García, J., Sousa, E., & Valle, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *Journal The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442 - 1463.
- Ferrin, D., Bligh, M., & Kohles, J. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 161-178.
- García , J., & Real, J. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 95-125.
- Gordon, S. (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: Relación indispensable para el desempeño institucional? *Estudios Sociológicos*, 24(7), 397-421.
- Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams Generación de confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1), 58-70.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W., & Cheng, J. (2014). The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312-321.
- Krishnaven, R., & Ramkumar, N. (2008). Revalidation Process for Established Instruments: A Case of Meyer and Allens Organizational Commitment Scale. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 7–18.
- Lynn, L., Laosirihongthong, T., & Chan, C. (2006). A Case Study Of Learning In A Thai manufacturing organization. *Journal of Applied Business Research*, 22(2), 49-60.

- Morales , P., Urosa, B., & Blanco, A. (1993). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una Guía práctica*. Madrid: La Muralla.
- Mossholder, K., Richardson, H., & Settoon, R. (2011). Human resources system and helping in organization: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Schweper, C., & Good, D. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20(4), 437-452.
- Shi, X., & Liao, Z. (2015). Inter-firm dependence, inter-firm trust, and operational performance: The mediating effect of e-business integration. *Information & Management*, 52(8), 943-950.
- Stanley, L., & McDowell, W. (2014). The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 264-275.
- Tamer, İ., & Dereli, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. . *Bireylerarası Güven, İşgören Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, 11(42), 175-196.
- Vera, G. (2016). *Impacto de la Autoeficacia del líder sobre las características de los equipos de trabajo*.

## 8 ANEXOS

### Anexo 1 Protocolo de validación de la encuesta

	COMPROMISO
<b>1.</b>	<b>Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización</b>
	Haría cosas mucho más allá de lo que se espera que haga con el fin de apoyar a la organización
	Quiero superar los indicadores/metas propuestos inicialmente
	A través de dar más en mi posición contribuyo al éxito de la compañía
	Tengo total compromiso con la compañía y siempre doy más del 100%
	Quiero esforzarme más allá de mis obligaciones por que me importa el éxito de mi organización
<b>2.</b>	<b>Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajo</b>
	Me siento orgullosa de la institución y por eso hablo de ella a mis amigos
	Tengo sentido de pertenencia hacia la organización
	Hablo de mi empresa cómo un excelente lugar para trabajar
	Me siento orgulloso de mi empresa y siempre hablo de ella
	Me siento orgulloso y satisfecho de pertenecer a esa organización.
<b>3.</b>	<b>Aceptaría casi cualquier tipo de trabajo para continuar en esta organización</b>
	Haría cualquier actividad, aunque no esté en las que me corresponden con el fin de seguir en la institución
	Tengo un vínculo emocional con la organización
	Haría cualquier posición para seguir en la compañía
	Con tal de seguir trabajando en esta empresa aceptarían que me reubicaran en cargos diferentes
	Me siento tan comprometido con mi organización que estoy dispuesto a jugar donde me toque para apoyarla
<b>4.</b>	<b>Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares</b>
	Me siento a gusto con los valores de la institución porque van en el orden de los míos
	Los principios corporativos de la empresa se comunican de manera tal que generan mucha empatía
	Tengo alineados mis valores con los de la compañía
	Mis valores no van en contravía de lo que la organización espera
	No solo la empresa me informa bien de sus principios si no que además se identifican con mi filosofía de vida
<b>5.</b>	<b>Me siento muy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización</b>
	Si siento orgullo por pertenecer a la institución
	Considero que la organización es prestigiosa a los ojos de terceros
	Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía
	Me siento muy bien por trabajar en esta gran compañía
	Reconozco que no solo yo si no los demás valoran altamente la organización.
<b>6.</b>	<b>Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en términos de desempeño laboral</b>
	La institución me motiva para hacer mi trabajo bien
	Encuentro la motivación necesaria para explotar mis capacidades
	El trabajo en esta empresa me motiva a ser mejor
	La empresa me motiva a dar lo mejor de mí

	Esta organización potencia mis capacidades. Crezco en ella
<b>7.</b>	<b>Estoy muy contento de haber escogido trabajar en esta organización comparada con otras</b>
	Siento que es la mejor opción para trabajar en relación a otras instituciones
	La organización ofrece un auténtico crecimiento profesional/personal
	Me alegro de haber escogido esta compañía para trabajar
	Me siento afortunado de trabajar aquí comparado con otras empresas
	Soy un afortunado al poder trabajar allí. Mejoro en todo sentido
<b>8.</b>	<b>Realmente me preocupa el destino de esta organización</b>
	Me preocupa el futuro de la institución. Puede entenderse como algo bueno o como si la empresa estuviera mal y eso me preocupara
	Me siento agradecido y deseo genuinamente el éxito de la compañía
	Me preocupa el futuro de la compañía
	Estoy preocupado por el futuro de la empresa
	He recibido tanto de esta organización que me siento involucrado en su destino
<b>9.</b>	<b>Para trabajar, para mí esta es la mejor de todas las organizaciones posibles</b>
	Es la mejor oferta para trabajar
	No veo mejores alternativas a esta empresa en el mercado laboral
	Este es el mejor lugar para trabajar
	Para desarrollarme como profesional esta es la mejor empresa
	En este lugar me siento tan satisfecho que no me interesa buscar otro lugar para trabajar y difícilmente aceptaría otras ofertas

Fuente: Elaboración propia

<b>CAO (CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)</b>	
<b>1.</b>	<b>El gerente coincide con que la habilidad de nuestra unidad de negocios para aprender es la llave de nuestra ventaja competitiva</b>
	El gerente al igual que yo considera que la capacidad de aprendizaje de los trabajadores es una ventaja a la hora de competir con otras instituciones.
	Reconoce que en esto está la adaptabilidad a un entorno muy dinámico.
	El gerente está de acuerdo con que la ventaja del equipo es debido a su capacidad de aprendizaje.
	El jefe cree que el punto diferenciador en el equipo es la habilidad de aprender.
	Se reconoce que aprendiendo de los errores y experiencias se garantiza la permanencia en un mundo cambiante.
<b>2.</b>	<b>Las experiencias e ideas provistas por fuentes externas (asesores, clientes, practicantes, etc.) son consideradas como un instrumento útil en el aprendizaje de la empresa</b>
	La opinión de entes externos a la empresa ayuda al aprendizaje dentro de la misma.
	Todos los puntos de vista tienen algo que aportar.
	Es útil contar con información y datos de terceros para tener una herramienta adicional de aprendizaje en la empresa.
	La retroalimentación es vista con buenos ojos en la compañía.
	Las personas que no están involucradas en el día a día de una entidad traen puntos de vista e ideas frescas que vale considerar.
<b>3.</b>	<b>El sentir en la dirección de la empresa es que el aprendizaje de los empleados es una inversión y no un</b>

	<b>gasto</b>
	La empresa está convencida que aportar dinero para la capacitación o procesos de aprendizaje de los empleados tiene una retribución posterior .
	Se cree firmemente en el valor de las personas bien capacitadas para el óptimo funcionamiento de una empresa.
	Se ve la educación hacia los empleados cómo una inversión que puede generar retorno.
	La empresa invierte en capacitación porque lo ve como un punto muy importante en su plan de trabajo.
	Las personas capacitadas comprenden mejor las situaciones que tiene que enfrentar una empresa y por ello ofrecen soluciones más productivas.
<b>4.</b>	<b>El aprendizaje en la organización es visto como una clave básica necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa</b>
	Es similar a la primera pregunta. El proceso de aprendizaje asegura la continuidad de la empresa.
	La formación permite abordar de la mejor manera los problemas a los que se enfrenta la organización en su día a día.
	El conocimiento a nivel institucional es una característica importante al momento de adaptarse a cambios abruptos.
	Dentro de la organización el aprendizaje es algo muy importante para la continuidad del negocio.
	Sin una formación adecuada difícilmente pueden los trabajadores y por ende la empresa alcanzar sus metas.
<b>5.</b>	<b>En esta empresa, las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas</b>
	Cuando se dan ideas nuevas útiles se obtiene algún beneficio para quien las propone.
	Se estimula la participación activa de las personas para generar valor en el aprendizaje proporcionado
	En la empresa se premia la innovación.
	La empresa tiene un plan motivacional para las buenas ideas.
	En esa empresa se reconoce y promueve la creatividad.
<b>6.</b>	<b>La sabiduría colectiva en esta empresa establece que una vez que dejamos de aprender, ponemos en peligro nuestro futuro</b>
	La gente en general esta segura de que debe estar en continuo aprendizaje y si lo deja de hacer peligra la continuidad de la empresa o de la persona en la misma.
	Se es consciente de que se debe adquirir conocimiento de manera continua para enfrentar el cambio.
	Si no se está en constante aprendizaje, es posible que esté en riesgo la estabilidad.
	En la empresa es vital el constante crecimiento para poder mantenerse en ella
	Las personas de la empresa reconocen que dejar de aprender es quedarse atrás de la competencia.

**Fuente:** Elaboración propia

<b>DESEMPEÑO</b>	
<b>1.</b>	<b>En los últimos 3 años, la calidad de los productos o servicios de la empresa donde trabajo han mejorado</b>
	Hay mejora en la calidad de los productos o servicios en la empresa donde laboro en los últimos 3 años.
	Los productos o servicios de la empresa donde trabajo han mejorado en los últimos tres años.

	En los últimos 3 años la calidad de los productos de mi empresa ha mejorado.
	En los últimos 3 años, la empresa donde trabajo ha mejorado en sus ventas ya que los productos y servicios son mejores.
	En los últimos 3 años, el atributo que manejan los productos o servicios en la compañía para la que laboro han superado lo actual
<b>2.</b>	<b>En los últimos 3 años, el valor comercial de la empresa donde trabajo ha aumentado</b>
	Durante los últimos 3 años la empresa donde laboro ha ganado más valor comercial.
	El valor por el cual está avaluada la empresa ha aumentado en los últimos tres años.
	En los últimos 3 años el valor comercial de la empresa donde laboro ha crecido.
	En los últimos 3 años el valor comercial de la empresa donde laboro ha sido mayor.
	En los últimos tiempos la empresa para la que trabajo ha crecido notablemente.
<b>3.</b>	<b>En los últimos 3 años, la eficiencia de la entrega de productos o servicios ha aumentado</b>
	En los últimos 3 años, la entrega de productos y servicios ha sido más eficiente.
	En los últimos tres años los productos y servicios de la empresa están utilizando la menor cantidad de recursos (eficientemente).
	En los últimos 3 años, el servicio en entrega de productos ha mejorado.
	En los últimos 3 años, la eficiencia en el servicio de la empresa donde trabajo ha mejorado por sus entregas eficientes.
	En los últimos 3 años, se ha incrementado la entrega de productos y servicios.
<b>4.</b>	<b>En los últimos 3 años, el tiempo de las operaciones de producción de la empresa donde trabajo se ha reducido</b>
	En los últimos 3 años, se han reducido los tiempos de operaciones de producción en la empresa donde trabajo.
	En los últimos tres años los productos o servicios se están haciendo de la manera más eficazmente.
	En los últimos 3 años, la empresa donde laboro se realiza de manera más eficiente.
	En los últimos 3 años, ha mejorado ya que en las operaciones de producción ha reducido su tiempo.
	Tenemos en la compañía una disminución en el tiempo de operaciones de producción en los últimos años.
<b>5.</b>	<b>La empresa donde trabajo es capaz de responder rápidamente a las solicitudes de los clientes</b>
	La empresa donde trabajo responde de manera eficiente a solicitudes de sus clientes.
	Los tiempos de respuesta de la empresa donde trabajo son rápidos.
	La empresa donde laboro, es ágil al responder las solicitudes a clientes.
	La empresa donde trabajo es eficiente en la información que les brinda a sus clientes en cuanto a sus solicitudes.
	A nivel laboral tenemos una capacidad de respuesta oportuna hacia las inquietudes de clientes.
<b>6.</b>	<b>En los últimos 3 años, se ha visto un crecimiento de los ingresos por ventas en la empresa donde trabajo</b>

	Durante los últimos 3 años la empresa donde laboro ha tenido un crecimiento en sus ingresos por ventas.
	Se han incrementado los recaudos por ventas en los últimos tres años.
	En los últimos 3 años, se ha logrado un aumento en la empresa que laboro.
	En los últimos 3 años, los trabajadores han mejorado sus ingresos por las ventas de la empresa en que trabajan.
	Año tras año se evidencia el crecimiento de la compañía en sus ventas.
<b>7.</b>	<b>En los últimos 3 años, se ha visto un crecimiento de la cuota de mercado en la empresa donde trabajo</b>
	Durante los últimos 3 años, la empresa donde trabajo ha ganado una mayor participación en el mercado.
	La participación de la empresa en el mercado (market share) ha aumentado en los últimos tres años.
	En los últimos 3 años, se ha visto un aumento en el nicho de mercado correspondiente a la empresa en la que laboro.
	En los últimos 3 años, se ha visto el crecimiento de la empresa por su participación en el mercado.
	El mercado tiene una tendencia anual de crecimiento para la compañía.
<b>8.</b>	<b>En los últimos 3 años, ha mejorado la productividad de los empleados en la empresa donde trabajo</b>
	En los últimos 3 años, la empresa donde trabajo ha mejorado la productividad de sus empleados.
	Los empleados han tenido un mejor desempeño en los últimos tres años.
	En los últimos 3 años, se ha logrado mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa para la cual laboro.
	En los últimos 3 años, los empleados están muy a gusto por ende se ha visto el crecimiento en la productividad de la empresa.
	La compañía se ha preocupado por progresar la productividad de sus empleados.
<b>9.</b>	<b>La empresa donde trabajo, cuenta con una gran capacidad para atraer nuevos clientes</b>
	La empresa donde trabajo tiene facilidad para atraer a nuevos clientes.
	La empresa donde trabajo tiene una gran capacidad para captar nuevos clientes.
	La empresa donde laboro, cuenta con la capacidad de hacer nuevos clientes.
	La empresa donde trabajo, cuenta con un grupo comercial eficiente el cual atrae a nuevos clientes.
	Contamos en la compañía con diversidad de elementos y estrategias que permiten la consecución de nuevos clientes.

**Fuente:** Elaboración propia

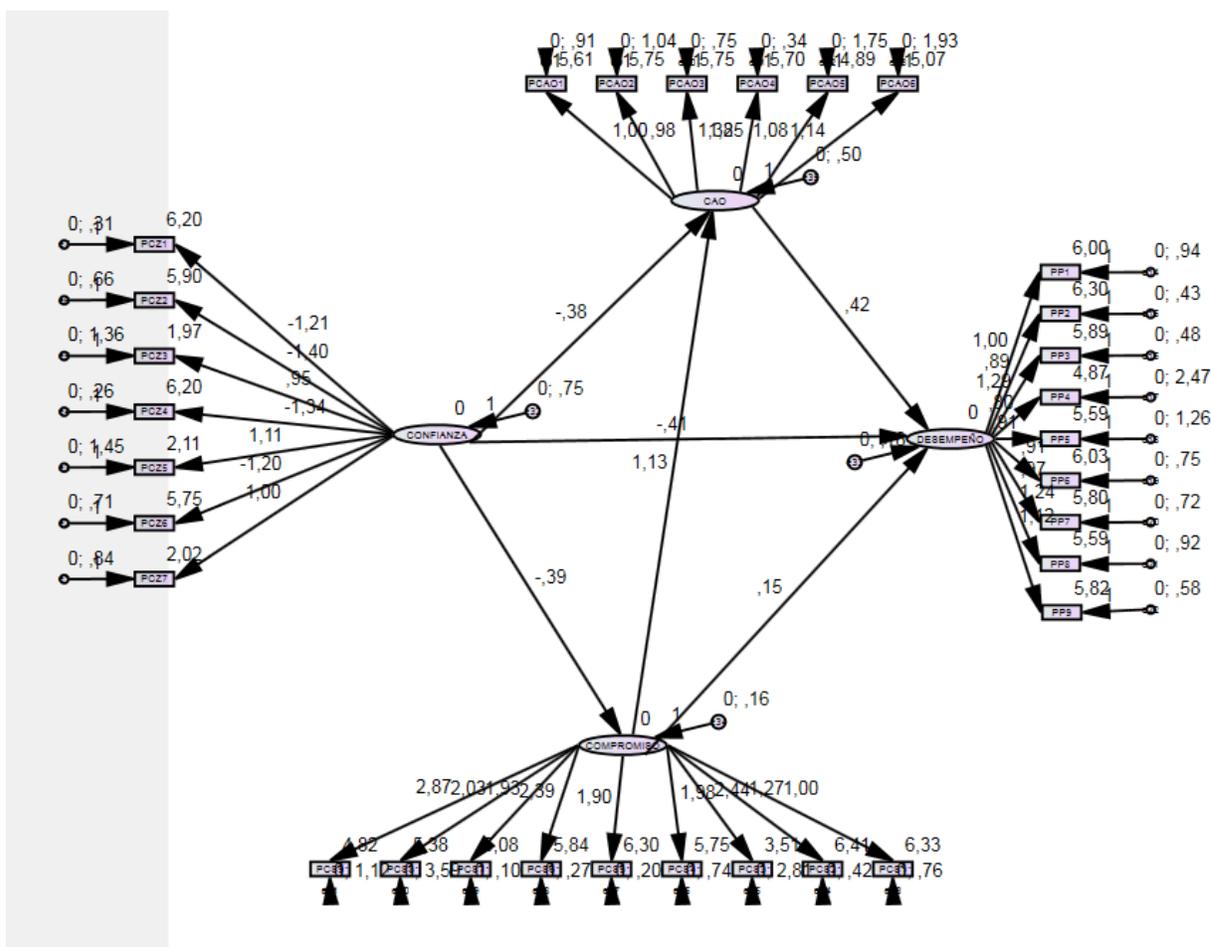
	<b>CONFIANZA</b>
<b>1.</b>	<b>Creo que mi empleador tiene alta integridad</b>

	Yo pienso que mi jefe es una persona íntegra.
	Al parecer mi empleador es una persona íntegra.
	La empresa donde trabajo es íntegra.
	Creo que mi empleador es transparente.
	Creo que mi empleador piensa en sus trabajadores.
	Considero que mi jefe tiene mucha honestidad.
<b>2.</b>	<b>El tratamiento que recibo de la empresa es siempre justo y equitativo</b>
	En la empresa son justos conmigo
	Siempre recibo justicia de mi jefe y mis compañeros
	La empresa donde laboro siempre se comporta de manera equitativa conmigo y mis compañeros
	El trato de la empresa hacia mí es igual que con los demás
	En la empresa hay justicia
	Siempre me dan un trato equitativo
<b>3.</b>	<b>Mi empleador no siempre es honesto y veraz</b>
	A veces mi jefe miente.
	Mi empleador no todas las veces es sincero ni actúa con honestidad.
	La empresa donde trabajo no siempre es honrada.
	Mi empleador no es íntegro.
	No me siento a gusto porque mi empleador no es honesto y veraz.
	Mi jefe a veces es recto y contundente.
<b>4.</b>	<b>En general, creo que las intenciones de mi empleador son buenas</b>
	Creo que mi jefe casi siempre tiene buenas intenciones.
	Normalmente las intenciones de mi empleador son buenas.
	La empresa donde trabajo es honesta y buena.
	Confío en mi empleador
	Creo que mi empleador tiene buenas intenciones frente a mi trabajo.
	Normalmente considero que el propósito de mi jefe es positivo.
<b>5.</b>	<b>No creo que mi empleador me trate de manera justa</b>
	Pienso que lo más probable es que mi jefe sea injusto conmigo.
	Considero que mi empleador no es siempre justo conmigo.
	La empresa donde trabajo es injusta.
	Creo que mi empleador es injusto.
	Creo que mi empleador se equivoca en la manera que me trata.
	Considero que mi jefe es recto conmigo.
<b>6.</b>	<b>Mi empleador es abierto y franco conmigo.</b>
	Mi jefe es sincero y transparente.
	Mi empleador es directo.
	La empresa donde trabajo me dice las cosas de frente.
	Mi empleador es transparente conmigo.
	Me siento muy bien con mi empleador ya que es franco y abierto conmigo.
	Mi jefe es libre y honesto conmigo.

7.	<b>No estoy seguro de confiar plenamente en mi empleador</b>
	No confío en mi jefe.
	No confío del todo en mi empleador.
	La empresa donde trabajo no es confiable.
	Mi empleador no me genera del todo confianza.
	No siento confianza con mi empleador.
	No estoy convencido de encomendar totalmente mi labor a mi jefe.

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 2** Contrastación con paquete AMOS según ítems iniciales

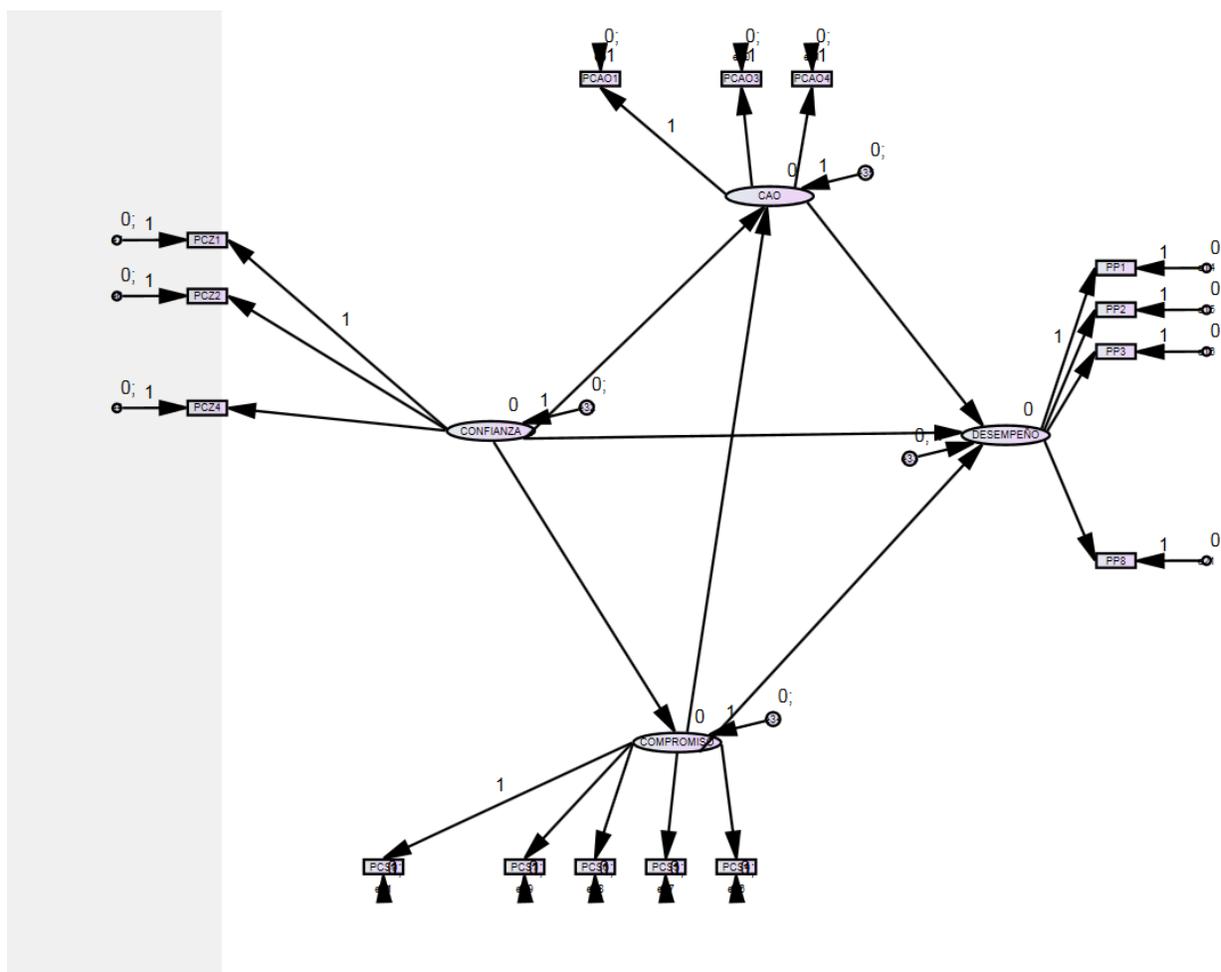


Fuente: Elaboración propia

Resultados del modelo (INICIAL)										
Variable	H1	H2	H3	H4	H5	H6	$\psi^2/df$	TLI	CFI	RMSA
Auto - Eficacia	-0,38	-0,39	0,42	0,15	-0,41	1,13	1,99	0,71	0,74	0,13

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3 Contratación con paquete AMOS según ítems depurados



Fuente: Elaboración propia

<b>Resultados del modelo (FINAL)</b>										
<b>Variable</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>	<b>H5</b>	<b>H6</b>	$\psi^2/df$	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSA</b>
<b>Auto - Eficacia</b>	0,28	0,85	0,65	0,15	0,24	0,32	1,60	0,92	0,94	0,10
<b>Calificación de significancia</b>	**	****	****	**	***	***				

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Anexo 4** Encuesta final (omitiendo ítems sin suficiente relación)

<b>CONFIANZA</b>	
1.	Creo que mi empleador tiene alta integridad
2.	El tratamiento que recibo de la empresa es siempre justo y equitativo
3.	En general, creo que las intenciones de mi empleador son buenas
<b>DESEMPEÑO</b>	
4.	En los últimos 3 años, la calidad de los productos o servicios de la empresa donde trabajo han mejorado
5.	En los últimos 3 años, el valor comercial de la empresa donde trabajo ha aumentado
6.	En los últimos 3 años, la eficiencia de la entrega de productos o servicios ha aumentado
7.	En los últimos 3 años, ha mejorado la productividad de los empleados en la empresa donde trabajo
<b>CAO</b>	
8.	El gerente coincide con que la habilidad de nuestra unidad de negocios para aprender es la llave de nuestra ventaja competitiva
9.	El sentir en la dirección de la empresa es que el aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto
10.	El aprendizaje en la organización es visto como una clave básica necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa
<b>COMPROMISO</b>	
11.	Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares
12.	Me siento muy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización
13.	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en términos de desempeño laboral
14.	Estoy muy contento de haber escogido trabajar en esta organización comparada con otras
15.	Para trabajar, para mí esta es la mejor de todas las organizaciones posibles

**Fuente:** Elaboración propia