



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título: RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA EN EL EQUIPO Y LA PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD

Realizado por: Karla M. Blanco R.

Profesor guía: Loreta Moccia Angarita

RESULTADO DEL EXAMEN

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA EN EL EQUIPO DE TRABAJO
Y LA PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD

Tesista: Karla Maryed Blanco Rodríguez

Tutora: Loreta Moccia Angarita

Caracas, Septiembre de 2014

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA EN EL EQUIPO Y LA PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD
TUTOR	Loreta Moccia
AUTOR(ES)	Karla Blanco
ÁREA	Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	87
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Confianza en el equipo de trabajo y percepción de efectividad creada por McAllister (1995) empleada por Erdem y Ozem (2003)
TIPO DE INVESTIGACION	Correlacional
TIPO DE DISEÑO	No experimental – Transversal
POBLACIÓN	Trabajadores de empresas del sector farmacéutico inmersos en un equipo de trabajo
TIPO DE MUESTREO	No probabilístico
MUESTRA	30 equipos de trabajo de 3 empresas del sector farmacéutico
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores de empresas del sector farmacéutico ubicadas en el área metropolitana de caracas que sean parte de un equipo de trabajo
VARIABLES	Confianza en el equipo Percepción de efectividad
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Confianza en el equipo de trabajo y percepción de efectividad creado por Erdem y Ozem (2003)
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El propósito de este estudio fue determinar la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad de una muestra de trabajadores de tres laboratorios farmacéuticos. La investigación tuvo un diseño no experimental y de tipo transversal. Se llevó a cabo la investigación con una muestra de 66 empleados los cuales constituían 30 equipos de trabajo. Se adaptó una encuesta creada por Erdem y Ozen (2003) con la finalidad de medir la confianza a nivel cognitivo y afectivo y la percepción de efectividad de los miembros de los equipos de trabajo inmersos en el estudio. El análisis de los datos obtenidos informó que la confianza en el equipo de trabajo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad en los equipos inmersos en la muestra estudiada. Además se halló que la confianza a nivel afectivo y a nivel cognitivo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad de los miembros de los equipos estudiados. El presente estudio aporta soporte empírico que confirma la idea de continuar con la investigación incluyendo las variables confianza y efectividad, además de investigar estas a fondo con sus respectivas dimensiones e incluyendo variables que han sido excluidas, como lo son la variabilidad que presentan los resultados en función de los

	<p>sectores productivos y las culturas. Siendo esto importante ya que la confianza impacta de forma significativa en el alcance de resultados positivos para la organización.</p> <p>Palabras claves: confianza en el equipo, confianza afectiva, confianza cognitiva y percepción de efectividad.</p>
--	--

DEDICATORIA

Dedicado a todas las personas que formaron parte de mi camino para convertirme en Ucabista, a todos aquellos que contribuyeron para que mis 5 años de carrera se convirtieran en los años más maravillosos de mi vida, llenos de buenos recuerdos, amistades solidas y duraderas
Dedicado a todos aquellos que ahora al culminar esta etapa podemos cantar con todo orgullo "Ucabista Juventud".

Karla Blanco

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la vida por permitirme vivir esta etapa, llena de aprendizaje académico y personal.

Agradezco a la profesora Loreta Moccia, por su paciencia, conocimiento, apoyo incondicional, compañía y asesoramiento en todo este proceso.

Agradezco a mi mamá por el apoyo en todo este camino recorrido, a todos mis amigos que son una parte esencial de este proceso.

Karla Blanco

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
OBJETIVOS.....	22
HIPOTESIS	23
MARCO TEÓRICO.....	25
Confianza.....	25
Enfoques	26
La confianza vista por las teorías organizacionales	27
Bases de la confianza en las organizaciones	28
Confianza entre compañeros de equipo de trabajo	30
Estructura de la confianza entre equipos de trabajo y la efectividad del equipo propuesta por McAllister (1995) empleado por Erdem y Ozem (2003)	33
Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Dar, 2010)	33
Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Andrei et al., 2010).....	35
Relación de la confianza con percepción de efectividad en el equipo	38
Equipos de trabajo.....	41
Características de los equipos de trabajo.....	41
Tipos equipos de trabajo.....	42
Percepción de efectividad.....	45
Modelo clásico de efectividad en equipos de trabajo: IPO (Hackman, 1987)	46
Efectividad del equipo: características que la definen	50
MARCO REFERENCIAL	52
MARCO METODOLÓGICO	54
Tipo de estudio.....	54
Diseño de investigación.....	54
Definición de variables.....	55
Población y muestra	57
Técnicas de recolección de datos.....	58
Procedimiento de recogida de datos.....	60
Técnicas de procesamiento de datos	61
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
Confianza.....	62
Confianza afectiva.....	64
Confianza cognitiva	65
Efectividad.....	65
DISCUSION DE RESULTADOS	68
CONCLUSIONES	72

RECOMENDACIONES	74
LIMITACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS	77
ANEXO A	83
ANEXO B	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de antecedentes de investigación.....	26
Tabla 2. Operacionalización de las variables	56
Tabla 3. Descriptivos de la Muestra por edad y antigüedad.....	57
Tabla 4. Distribución de la Muestra por género	58
Tabla 5. Distribución del nivel de instrucción de la muestra	58
Tabla 6. Resultados de confiabilidad para el instrumento de confianza	59
Tabla 7. Estadísticos descriptivos para la confianza y sus dimensiones	63
Tabla 8. Descriptivos para la percepción de efectividad.....	66
Tabla 9. Índices de correlación lineal simple r de Pearson	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Índice de Gráficos:

Gráfico 1. Distribución de la confianza y sus dimensiones	63
Gráfico 2. Media de la confianza y sus dimensiones.....	64
Gráfico 3. Distribución de la percepción de efectividad.....	66

Índice de Figuras:

Figura 1. Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Dar, 2010)	33
Figura 2. Modelo confianza en equipo de trabajo (Andrei et al., 2010)	38
Figura 3. Modelo clásico de efectividad en equipos de trabajo: IPO (Hackman, 1987)	49

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad de una muestra de trabajadores de tres laboratorios farmacéuticos. La investigación tuvo un diseño no experimental y de tipo transversal. Se llevó a cabo la investigación con una muestra de 66 empleados los cuales constituían 30 equipos de trabajo. Se adaptó una encuesta creada por Erdem y Ozen (2003) con la finalidad de medir la confianza a nivel cognitivo y afectivo y la percepción de efectividad de los miembros de los equipos de trabajo inmersos en el estudio. El análisis de los datos obtenidos informó que la confianza en el equipo de trabajo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad en los equipos inmersos en la muestra estudiada. Además se halló que la confianza a nivel afectivo y a nivel cognitivo posee una relación positiva y fuerte con la percepción de efectividad de los miembros de los equipos estudiados. El presente estudio aporta soporte empírico que confirma la idea de continuar con la investigación incluyendo las variables confianza y efectividad, además de investigar estas a fondo con sus respectivas dimensiones e incluyendo variables que han sido excluidas, como lo son la variabilidad que presentan los resultados en función de los sectores productivos y las culturas. Siendo esto importante ya que la confianza impacta de forma significativa en el alcance de resultados positivos para la organización.

Palabras claves: confianza en el equipo, confianza afectiva, confianza cognitiva y percepción de efectividad.

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo ha obtenido auge en su empleo como modo de organización de trabajo dentro de las empresas por su importante alcance de resultados a nivel organizacional, ya que el trabajo en equipo permite alcanzar resultados superiores a los que se podrían alcanzar realizando la misma tarea pero de forma individual.

La búsqueda por parte de las organizaciones de establecer el trabajo en equipo como un medio principal de trabajo fomenta entre los trabajadores el compartir ideas, conocimientos, nociones, si el contacto es muy constante emociones, es decir, fomenta la creación de relaciones interpersonales, la posibilidad de conocerse los integrantes del equipo no solo en su rol de trabajador, también como compañero, lo cual promueve y permite la creación de relaciones de confianza. Los trabajadores necesitan interrelacionarse entre sí, cumplir con sus metas para sentirse satisfechos con su trabajo y el rol que ocupan dentro de la organización, esta situación se puede fomentar aumentando el trabajo en equipo, abriendo espacios donde los miembros de los equipos compartan metas, tareas, objetivos, donde se deban esforzar para alcanzar en conjunto algún resultado.

Queda de parte de la organización permitir que estos espacios se lleven a la práctica, lo cual colabora con la aparición y mantenimiento de la confianza, al lograr miembros de equipos que confían en sus pares será posible recibir en la organización resultados con estándares de calidad altos, entregas de tareas a tiempo y además miembros de equipo dispuestos a dar lo mejor de sí para la organización, para cumplir con sus expectativas personales así como las expectativas de la organización, situación que es positiva ya que le da auge a la aparición de la percepción de efectividad de los miembros de los equipos, es decir, una vez que se alcanzan los objetivos planteados de forma consecuyente y consistente los individuos se consideran a sí mismos como capaces de lograr todo aquello que se les imponga lo cual facilita a que esta actitud se manifieste de forma continua en el tiempo, logrando así trabajadores eficientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La incorporación de los equipos de trabajo se ha convertido en un método popular dentro de las organizaciones ya que estos colaboran con el aumento de los niveles de productividad en sus trabajadores (Abbot, Boyd y Miles, 2006; Rico, de la Hera y Taberero, 2010). Las organizaciones procuran adecuar diferentes programas de inclusión de trabajadores, esto con el fin de aumentar su productividad, calidad, reducir costos, aumentar la motivación de sus trabajadores y sobre todo adaptarse a los cambios de su entorno. En esta búsqueda constante de adecuación, en los últimos 20 años las organizaciones han adoptado el trabajo en equipo como una forma de inclusión de sus trabajadores (Abbot et al., 2006), además este se considera como una de las áreas con mayor atención en los estudios a nivel organizacional (Bohórquez y Cruz, 2012). El trabajo en equipo no solo incrementa la satisfacción y motivación, también al ser considerado como una forma de trabajo, colabora con la mejora de las exigencias tecnológicas y las necesidades de los trabajadores, procurando así mayor eficiencia en los procesos de la organización y mejoras en la actitud de sus empleados (Richter, Dawson, West, 2011).

Motivado a esta creciente implementación de programas de inclusión de los trabajadores, como lo es el trabajo en equipo, los investigadores asumen que esta metodología apoya al enriquecimiento de los puestos de trabajo de aquellos que conforman el equipo así como el alcance de altos resultados, mayor nivel de compromiso y satisfacción (Abbot et al., 2006). También, establecer objetivos para el equipo, puede ayudar a promover esfuerzos individuales que a la suma colaborarán con el equipo; además, el hecho de alcanzar objetivos comunes implica esfuerzos que proporcionan enfoques cognitivos que desarrollan redes de interrelación en los individuos, lo cual colabora con la minimización de pérdidas en los

procesos y crea mejoras en el rendimiento, situación que resulta positiva para el éxito de las organizaciones (Bijlsma, Jong, Bunt, 2008).

El estudio de los equipos de trabajo ha sido considerado en la literatura por varias décadas, en 1970 Jaques comentó que el trabajo en equipo sin lugar a dudas es el mejor modelo de trabajo que se ha construido para atender clientes con múltiples necesidades, y además esta estrecha cooperación se manifestará en ambientes con espíritu de equipo, apertura y confianza (Jaques, 1970 citado en Thylefors, Persson, Hellstrom, 2005).

A pesar de los cambios drásticos que han presentado los equipos de trabajo en las últimas décadas, estos se consideran vigentes para llevar a cabo tareas organizacionalmente relevantes, por esta razón no se debe hacer caso omiso a la información que se tiene acerca de los equipos, por el contrario esta se debe tomar en cuenta para considerarla como punto de partida y así continuar con la investigación en este tópico, ya que con el pasar de las décadas ha ido evolucionando, y cambiará constantemente para buscar adaptarse al entorno y complejidad organizacional que la envuelve (Travis, Mathieu, Rapp, Gilson, 2012). Esta complejidad en el lugar de trabajo ha aumentado con el pasar del tiempo y esto tiene coincidencia con una demanda de mayor interdependencia y especialización en los roles de trabajo, por esta razón el uso de equipos de trabajo cada día se ha vuelto más común dentro de las organizaciones modernas. (Devine, Clayton, Philips, Dunford, Melner, 1999 en Han y Harms, 2010).

Se reconocen algunos rasgos donde la presencia del trabajo en equipo puede colaborar con las organizaciones, además de ser este concepto uno de los más empleados dentro de la literatura a nivel organizacional, (Bohórquez et al., 2012), sin embargo, es necesario conocer aquellas características que definen un equipo de trabajo, en líneas generales, la literatura presenta consenso acerca de la presencia de una comunicación regular, roles diferenciados en cada participante, coordinación, interdependencia entre cada uno de los integrantes del equipo, normas compartidas, siendo estas algunas de las características más relevantes (Adham, Delghoshaei, Seyed, Salehi, 2012; Bohórquez et al., 2012). De igual forma, los equipos de trabajo, son conocidos comúnmente, en su manifestación más simple, como "un conjunto de

tres o más personas que interactúan intensamente para proporcionar a una organización productos, planes, decisiones, o servicios." (Devine et al., 1999, p. 681). Dentro de una definición más detallada se observa aquella proporcionada por Hackman (1987) el cual los define como "unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización" (p. 322).

Entendiendo que toda organización está conformada por una jerarquía en particular, dentro del funcionamiento del equipo, el rol de aquella persona encargada de dirigir, organizar y/o coordinar el equipo tiene bastante peso, bien sea en el éxito o fracaso del mismo (Bohórquez et al., 2012), muchos gerentes o líderes de equipos están convencidos que el trabajo bajo esta concepción genera resultados exitosos para sus departamentos y a la organización en general (Adham et al., 2012); por esta razón los gerentes tienen en sus manos la posibilidad de manipular el curso que puede tomar su equipo, facilitando así su desempeño exitoso; sin embargo, se debe tener cuidado con el manejo de los equipos por parte de los gerentes ya que algunos de ellos, no tienen el entrenamiento y conocimiento suficiente para llevar a sus equipos por el camino adecuado del éxito (Bohórquez et al., 2012),

Para las organizaciones el trabajo en equipo se puede considerar esencial ya que facilita el éxito de las mismas, también el alcance de la calidad de productos y servicios, fomenta el desarrollo de productos, el clima de innovación, la efectividad y el desempeño organizacional (Halilem, Amara y Landry, 2013). Por esta razón las organizaciones deben tomar en cuenta que no es solo necesario invertir en tecnología, planes de desarrollo y capacitación, planes de incentivos, también deben emplear mecanismos que permitan el desarrollo de la confianza, ya que la misma se considera como un apoyo necesario en el éxito de los equipos (Liu et al., 2010 citado en Collins y Chou, 2013). Por esta razón si las organizaciones quieren tener garantía de su éxito deben preocuparse que sus procesos de selección, sus procedimientos de desarrollo y capacitación estén alineados con la promoción de la confianza entre los equipos de trabajo (Erdem y Ozem, 2003).

Para trabajar en equipo se necesita desarrollar habilidades, ser flexible, en líneas generales desarrollar competencias diferentes a las que se necesitan cuando se trabaja individualmente. Aquellos que trabajan en equipo se ven en la responsabilidad de alcanzar relaciones de cooperación para así lograr resultados más significativos de los que podría conseguir trabajando cada individuo por separado (Erdem, Ozem y Atsan, 2003). La confianza se puede considerar como el motor esencial para lograr aquellas relaciones de cooperación necesarias para el funcionamiento del equipo (Jones y George, 1998). La confianza termina siendo considerada como un factor de higiene para los equipos, sin embargo en sí misma no garantiza que el equipo será exitoso y alcanzará sus objetivos establecidos; al contrario, el exceso de confianza podría producir resultados contraproducentes para los equipos, ya que al confiar los miembros plenamente en sus compañeros podrían dejar de cuestionar la eficiencia de trabajo y la calidad de sus resultados, situación que pasa a ser negativa ya que al suprimirse el pensamiento crítico, se podrían dar malos resultados; a pesar de esto, si la confianza está ausente, al equipo de trabajo se le hará cuesta arriba configurarse como un equipo que alcance resultados mayores a los que se alcanzarían si cada individuo trabajara por separado (Costa, 2003 citado en Collins et al., 2013), siendo aquel el principal propósito de la existencia de los equipos. Además, la presencia de la confianza como un valor dentro del equipo permite crear un ambiente donde los individuos son capaces de aceptar cuestionamientos, críticas, comentarios, discusiones (Holton, 2001 citado en Collins et al., 2013), todo con el fin de alcanzar resultados positivos (Amason y Mooney, 1999 citado en Collins et al., 2013; Erdem et al., 2003).

La presencia del trabajo en equipo desarrolla comportamientos y cogniciones que pueden fomentar la existencia de la confianza, esto implica una interacción entre los miembros del equipo, procurar respetar la postura de un tercero, preferencias, entre otros, además se espera que esta interacción constante colabore con la coordinación efectiva de la consecución de actividades las cuales ayuden al alcance de los objetivos que individualmente están establecidos y que a la suma deben colaborar con el alcance de objetivos del equipo, siempre y cuando se fomente la unificación de percepciones, cogniciones de cada integrante del equipo, lo cual colabora con el desarrollo de la confianza (Bijlsma et al., 2008). Siendo esto de suma importancia ya que la confianza se considera como un elemento que facilita y dirige a los

empleados para que se comprometan a seguir un objetivo en común (Demircan y Ceylan, 2003; Toprak, 2006 citados en Altuntas y Baykal, 2010). Además la construcción de la confianza en los equipos de trabajo colabora con las organizaciones, ya que facilita el alcance de niveles importantes de eficiencia (Collins et al., 2013), siendo importante también la confianza para garantizar la estabilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de sus miembros (Cho y Park, 2011). Esto se debe a la concepción de que en equipo es posible alcanzar metas con mejor rendimiento y mayor eficiencia en comparación con el trabajo de un solo individuo, sin colaboración de otros (Collins et al., 2013).

En todos los casos es importante fomentar y sobre todo desarrollar relaciones de múltiples formas con otros, ya que dentro de una misma relación se pueden consolidar intercambios bajo distintos ambientes o contextos, con diferentes intenciones, lo cual conllevará a diferentes resultados. Con el transcurrir del tiempo se van sumando diferentes situaciones que producen intercambios entre los individuos lo cual forma la experiencia. Dicha experiencia producirá predisposición, es decir, si el compañero de trabajo A siempre presenta sus trabajos a tiempo con el compañero de trabajo B, el compañero de trabajo B tendrá predisposición a creer que los trabajos del compañero A serán entregados a tiempo. Además las relaciones pueden ser de múltiples formas, es decir, para el caso de dos individuos en interacción constante se desarrollarán niveles de confianza diferentes en función de las actitudes mostradas a lo largo de las interacciones (Baier, 1985; Govier, 1994 citado en Krot y Lewicka, 2012).

Tal como se comentó anteriormente, es posible lograr diferentes niveles de confianza, además es posible lograr diferentes tipos de confianza en función de los tipos de interacciones que tengan los individuos involucrados. La confianza se puede presentar en dos niveles: afectivo y cognitivo (McAllister, 1995). Para el caso de la dimensión cognitiva de la confianza, los individuos se basan en atributos racionales para considerar que confían en otros; en cambio, para considerar que se tiene un nivel afectivo de confianza, los individuos deben haber logrado desarrollar interacciones más profundas, un nivel de involucramiento mayor en comparación con el nivel de confianza cognitiva, es decir, los individuos comparten experiencias personales, sentimientos, emociones, brindan mayor apertura hacia sus

compañeros para que puedan involucrarse en asuntos personales. Usualmente la confianza inicia en un nivel cognitivo, con el pasar del tiempo, según el tipo de interacciones que se presenten, es posible que la confianza pase a otro nivel más profundo que sería el nivel afectivo (McAllister, 1995 citado en Erdem et al., 2003). El hecho que la confianza varíe en función de los niveles de interacción que se presenten entre los individuos deja en evidencia su carácter dinámico. La confianza se caracteriza por ser una variable en constante evolución, por esta razón no es sencillo establecer etapas del desarrollo de la confianza, ya que las diferentes etapas que componen este proceso pueden superponerse, no necesariamente la evolución de la confianza debe darse de forma lineal (Curşeu, 2006 citado en Andrei, Otoi, Isaila y Baban, 2010).

Sumado a esto, los compañeros de equipo confiarán más o menos en sus pares en función del nivel de credibilidad que tengan sobre las competencias de estos (Sonnenberg 1994 citado en Tan y Lim, 2009). La confianza entre compañeros de equipo está definida como la capacidad que se tiene de percibir los niveles de conocimientos que son pertinentes al puesto de trabajo, aquellas competencias y diferentes características que permitirán a un individuo tener niveles de influencia en una situación específica (Mayer 1995, citado en Tan et al., 2009). El hecho de identificar aquellas habilidades, conocimientos, competencias, hace que se cree un intercambio entre los compañeros de equipo, situación que se vuelve una pieza fundamental en la consecución de las tareas de cada uno, ya que al confiar en que el compañero tiene la capacidad de hacer su tarea de manera adecuada, el resto de los compañeros acepta correr el riesgo de verse afectados por los resultados de esta tarea realizada (Tan et al., 2009).

Esta afirmación se puede extrapolar a las organizaciones ya que si se tiene la presencia de la confianza es posible ahorrarse grandes cantidades de tiempo en chequear lo que el compañero dijo, se disminuye el trabajo del supervisor de revisar los resultados dados por una tarea específica. Organizaciones con altos niveles de desconfianza pierden tiempo en dudar, chequear, verificar; tiempo que podría ser aplicado para llevar a cabo procesos que apoyen el desarrollo de la organización; por esta razón las organizaciones en las cuales la confianza está presente pueden tener un manejo de la toma de decisiones más simple y con menor grado de

complicaciones (Ramírez, 2002). Si los trabajadores confían en sus compañeros de equipo, no se verán en la necesidad de utilizar parte de su tiempo productivo en protegerse, lo cual dará cabida a que los individuos dediquen la mayor parte de su tiempo a desempeñar sus tareas (Mayer y Gavin 2005, citado en Tan et al., 2009).

Existe evidencia de investigaciones como la de Kiffin-Petersen y Cordery (2003) que consideran que las relaciones de confianza entre compañeros de equipo de trabajo estarán ligadas a la propensión que tengan los individuos a confiar en extraños y además a la inclinación que tengan a trabajar en equipo. Para el caso de Ferres (2004) la confianza entre compañeros de trabajo se desencadena gracias al apoyo que puedan percibir por parte de la organización y los niveles de compromiso afectivo desarrollados (Ferres, 2004, citado en Rodríguez y Rebelo, 2009).

También investigaciones como las desarrolladas por Erdem et al. (2003) afirman que los niveles de confianza afectivos y cognitivos tienen una fuerte relación positiva, la presencia de variables tales como la benevolencia entre los miembros del equipo, capacidad, integridad, demostraciones de preocupación, resolución de problemas, la búsqueda de mejora continua para lograr la calidad de resultados en el equipo, así como el desempeño del mismo reafirman esta fuerte relación positiva (Erdem et al., 2003).

Las organizaciones deben preocuparse por brindar el espacio para que sus trabajadores puedan desarrollar relaciones de confianza, deben fomentar el empleo de estrategias de trabajo en equipo, todo esto con el fin de alcanzar resultados positivos para la organización, es decir, que los equipos logren tener una percepción de efectividad adecuado con miras a resultados mayores a los esperados. De esta manera se entiende que para lograr una buena percepción de efectividad por parte de los integrantes del equipo en primera instancia es un esfuerzo individual, el cual está condicionado por las habilidades y capacidades adquiridas por cada individuo (Gibson, 1994).

Actualmente las organizaciones requieren trabajadores que tengan la capacidad de desarrollar relaciones de confianza, capaces de lograr niveles de confianza tanto del tipo

cognitivo como del afectivo; además que tengan una alta tendencia al trabajo en equipo. Erdem et al. (2003) manifiestan apoyo hacia la afirmación dada anteriormente, ya que los mismos encontraron, que existe una relación positiva entre el buen rendimiento de un equipo de trabajo y la confianza. Bajo esta premisa se puede afirmar que la confianza es una variable básica para el funcionamiento de los equipos de trabajo, lo cual facilita la efectividad del mismo y además permite crear mayor compenetración entre los miembros del equipo. La organización debe sentir corresponsabilidad con los trabajadores, para fomentar y desarrollar esta confianza (Erdem et al., 2003), ya que si hay falta de la misma habrá fallas en la circulación de la información, faltas en la calidad de los resultados y la designación de tareas (Owen, 1996 citado en Erdem et al., 2003).

Con el pasar del tiempo la confianza ha obtenido mayores niveles de importancia en el mundo organizacional, (Mayer & Davis, 1999; Kramer y Tyler, 1999; Mayer, Davis y Schoorman, 1995), por los niveles de flexibilidad que presentan las relaciones en las organizaciones, la importancia de las relaciones laterales y las relaciones en continuo cambio. Hasta ahora se considera la confianza como una variable promotora del rendimiento en las organizaciones, sobre todo en los equipos (Bijlsma, et al., 2008).

El creciente uso de equipos de trabajo ha llevado a las investigaciones a niveles superiores, hoy en día no es suficiente con saber cuál es la composición del equipo, cuan importantes son para las organizaciones, si son tomados en cuenta como medios de trabajo, por el contrario, actualmente se ha vuelto primordial investigar la raíz de los equipos, cómo estos son eficientes, cuáles variables colaboran con su rendimiento, además de investigar la percepción de efectividad que tienen los miembros de los equipos. Para el caso de esta investigación en particular, conocer la percepción de efectividad que se puede desarrollar dentro de un equipo de trabajo es vital, ya que se considera una variable que ha tomado auge con el pasar de los años (Adham, et al., 2012) y además siendo el equipo un modo de trabajo fundamental para las organizaciones, investigar su composición, diferentes diseños de tareas, el contexto en el que se desarrollan, la heterogeneidad de sus miembros, colaborará con la obtención de información para descifrar aquello que hace percibir como efectivo a un equipo (Bohórquez et al., 2012).

Para lograr entender mejor el concepto de percepción de efectividad, en primera instancia se debe entender que “es común que no se utilice una única definición de efectividad, sino que su contenido se dé por entendido sin someter el concepto a mayores análisis o explicaciones” (Bohórquez et al., 2012, p.124) además la medición de eficacia de un equipo gira en torno de sus niveles de productividad, rendimiento del mismo (lo cual es medido en función de la aprobación de los clientes a los cuales atiende), el funcionamiento interdependiente del equipo, es decir, cuanta interrelación se logra desarrollar entre los miembros del equipo, cuan satisfechos están los miembros del equipo, el comportamiento de los integrantes, su capacidad de resolver problemas ante situaciones negativas, no solo referente a sus tareas también a contextos emocionales. En líneas generales la eficacia del equipo esta medida en función de cinco variables: rendimiento, comportamiento, actitud, cultura de la empresa y estilos de los miembros del equipo (Adham, et al., 2012; Hackman, 1987).

Dentro de los resultados arrojados por la investigación de Bohórquez et al., (2012) fue posible observar que áreas geográficas como Latinoamérica están escasas de información en estos términos, además la mayoría de las investigaciones se enfocan en ser aplicadas en el sector tecnológico, mientras que el resto de los sectores organizacionales han sido descuidados y no tomados en cuenta como puntos focales de investigación. También centran su medición en criterios como productividad, desempeño, servicio al cliente, pro-actividad, OCB, dejando a un lado criterios como la percepción de efectividad (Bohórquez et al., 2012).

A lo largo de esta investigación se pretende explorar el nivel de relación que tienen las dimensiones de la confianza (afectiva y cognitiva) y la percepción de efectividad del equipo, aunque la respuesta pueda parecer obvia en primera instancia gracias a los antecedentes de investigación que se han mencionado en los párrafos precedentes, se plantea esta investigación ya que tal como lo expresa Geertz (1973) no puede haber una generalización para denominar a la naturaleza humana, ya que la misma desde sus comienzos de evolución fue creando su cultura, la cual varía en función del entorno al cual se está expuesto, por ende se hace cuesta arriba generalizar los factores culturales y hacerlos universales.

Dicho esto, ya que la cultura define la confianza, se puede asumir que la confianza variará en función de la cultura donde se manifieste, es decir, que llevar a cabo una investigación dentro de diferentes territorios podría arrojar diferentes resultados, ya que hay culturas como la japonesa, a modo de ejemplo, que se caracteriza por presentar altos niveles de confianza (Ramírez, 2002). Es decir, llevar a cabo una investigación de este tipo, en una sociedad como la venezolana, podría arrojar resultados diferentes a los ya conocidos gracias investigaciones tales como la de Dirks y Ferrin (2002), llevada a cabo en el contexto estadounidense, la de Zapata (2000), llevada a cabo en Colombia, dentro de la cual el investigador recomienda llevar a cabo investigaciones con la variable confianza, así como conocer sus características y dar pie a la formación de diferentes argumentos y estrategias que den vida al conocimiento de esta variable (Zapata, 2000, citado en Ramírez 2002).

Se cuestionan investigaciones ya dadas motivado al factor cultural anteriormente mencionado, además de la escasez de información que se presenta en Latinoamérica mencionado por Bohórquez et al. (2012), ya que al trabajar con la variable confianza el ciclo de investigación no se debe considerar completo solo con una o varias investigaciones, al contrario en la medida que los investigadores se interesen más por conocer la variable confianza, observar cómo reacciona en diferentes contextos, cruzarla con diferentes variables, será posible estar un poco más cerca de una definición más precisa de la misma, se podrá lograr entender un poco más su carácter dinámico y multifuncional. Por esta razón la presente investigación se ocupa de la variable confianza, además se centra en determinar su relación con la percepción de efectividad de los equipos de trabajo; este esfuerzo con el fin de colaborar con la complementación de las investigaciones llevadas a cabo con el uso de estas variables tales como la investigación llevada a cabo por Brauner, Gockel, Robertson (2013) los cuales se interesaron en observar la variable confianza interpersonal y la percepción de efectividad, consiguiendo un nivel de correlación de .70 entre estas variables, de igual forma los investigadores Kahai, Palanski, Yammarino (2011) se interesaron en investigar la confianza y la efectividad del equipo, obteniendo una correlación de .84, las investigaciones mencionadas anteriormente coinciden con las variables que se emplean dentro de esta investigación, la diferencia principal es que la investigación que se llevó a cabo buscó definir

el tipo de equipo con el que se trabaja y dimensiones de la confianza, como lo son afectiva y cognitiva.

Aunque con el pasar del tiempo se ha incrementado el reconocimiento sobre las variables confianza y equipos de trabajo, los mismos se han estudiado en años anteriores de forma general, dejando a un lado situaciones o aristas en particular, como lo sería definir dimensiones de cada variable, definir el tipo de equipo con que se trabaja, reconocer las tareas que desempeñan. Además la mayoría de los trabajos disponibles de confianza están centrados en la confianza líder-subordinado, (Aryee, Budhwar, y Chen, 2002; Butler & Cantrell, 1984; Deluga, 1994; Tan & Tan, 2000, citado en Tan et al., 2009). Las investigaciones que aluden a relaciones laborales horizontales han sido escasas en comparación con el desarrollo de investigaciones acerca de relaciones laborales verticales (Chattopadhyay & George, 2001; Ferres, Connell, y Travaglione, 2004; McAllister, 1995, citado en Tan et al., 2009).

Las investigaciones acerca de relaciones de trabajo horizontales pueden generar resultados particulares ya que estas relaciones se caracterizan por no estar desequilibradas en términos de jerarquías o poder, investigar este tipo de relaciones daría a conocer dinámicas laborales diferentes a las ya conocidas por los estudios anteriormente realizados con relaciones de trabajo verticales (Dirks et al., 2002).

Se considera prudente llevar a cabo esta investigación ya que se ha tomado en cuenta la variable confianza, sin embargo no se ha investigado lo suficiente en función del impacto que esta variable puede tener sobre las organizaciones, así como el nivel de relación que esta variable podría tener con la percepción de efectividad de los trabajadores que son parte de un equipo (Ramírez, 2002).

Por esta razón, se hace oportuno para el investigador llevar a cabo esta investigación bajo la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad que tienen los miembros de treinta equipos de tres empresas del sector

farmacéutico ubicadas en el área Metropolitana de Caracas en el primer semestre de 2014?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad que tienen los miembros de los equipos presentes en la muestra

Objetivos específicos

- 1) Determinar el nivel de confianza cognitiva en los equipos de trabajo.
- 2) Determinar el nivel de confianza afectiva en los equipos de trabajo.
- 3) Determinar el nivel de percepción de efectividad en los equipos de trabajo en cuanto a: solución rápida de problemas y la calidad del trabajo.
- 4) Determinar la relación entre la confianza cognitiva en los equipos de trabajo y la solución rápida de problemas.
- 5) Determinar la relación entre la confianza cognitiva en los equipos de trabajo y la calidad del trabajo.
- 6) Determinar la relación entre la confianza afectiva en los equipos de trabajo y la solución rápida de problemas.
- 7) Determinar la relación entre la confianza afectiva en los equipos de trabajo y la calidad del trabajo.

HIPÓTESIS

Se presenta a continuación dentro de la tabla 1 un resumen de aquellos resultados de investigaciones aplicadas como antecedentes al presente estudio, las cuales han sido comentadas dentro del marco teórico, siendo estas la base para derivar las hipótesis que se formulan a continuación

Tabla 1. Resultados de antecedentes de investigación

Autor	Año	VI (medida)	VD (medida)	Muestra (n)	r de Pearson
Brauner, Gockel, Robertson	2013	Confianza interpersonal	Percepción de efectividad	383 personas	0.70**
Kahai, Palanski, Yammarino	2011	Confianza	Eficiencia del equipo (cantidad, calidad, eficiencia)	16 equipos	0.84**
Chiocchio, Forgues, Iordanova, Paradis	2011	Confianza intra-grupal	Desempeño del equipo (adaptabilidad y proactividad)	5 equipos (38 personas)	0.47**
De Jong Elfring	2010	Confianza intra-grupal	Desempeño del equipo (cantidad, calidad, eficiencia)	73 equipos/575 personas	0.30**
Dolan, Mach, Tzafrir	2010	Confianza en compañeros de equipo	Eficiencia del equipo (puntos acumulados en temporada)	59 equipos/690 personas	.35**
Bijlsma, de Bunt, de Jong	2008	Confianza en compañeros del equipo	Eficiencia del equipo	89 equipos (3-7 personas)	0.40**
Webber	2008	Confianza en el equipo	Desempeño del equipo	31 equipos	.74** (cognitiva) .57** afectiva
Erdem, Ozem y Atsan	2003	Confianza interpersonal en el equipo	Desempeño del equipo	7 equipos /148 personas (4 org)	Ítem por ítem en las dos V
Erdem y Ozen	2003	Confianza	Percepción de eficiencia del equipo	50 equipos /279 personas	Ítem por ítem en las dos V
Politis	2003	Confianza interpersonal	Desempeño del equipo (financiero-no financiero)	49 equipos /239 personas	-.14* (afectiva) -.18* (cognitiva)

Fuente: Elaboración propia

* Correlación significativa al nivel 0.05

** Correlación significativa al nivel 0.01

H1: Hay una relación positiva y moderada entre la percepción de efectividad del equipo y la confianza.

H2: Hay una relación positiva y moderada entre la percepción de efectividad del equipo y la dimensión cognitiva de la confianza.

H3: Hay una relación positiva y moderada entre la percepción de efectividad del equipo y la dimensión afectiva de la confianza.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Confianza

Definición

Mayer, Davis y Schoorman (1995) define la confianza como una voluntad, ya que la misma hace referencia a diferentes acciones que surgen del que confía hacia aquel a quien se le deposita la confianza, es decir que hay una propensión del primero a ser vulnerable a todas aquellas acciones que realice el segundo, ya que poseerá la expectativa que el mismo será cónsono con sus acciones.

Vale la pena destacar que para Mayer et al. (1995), el surgimiento de la confianza entre un individuo a otro puede deberse a características psicológicas, ya que el individuo que confía tiene la intención de ser vulnerable y acepta tener expectativas positivas sobre el individuo en el cual confía.

Bajo la investigación de Mayer et al. (1995) es posible observar que la confianza tiene una clara distinción para su conceptualización, en primera instancia la confianza se puede considerar como un estado, en segunda instancia como un rasgo, es decir, una variable intrínseca de la personalidad de cada individuo, por esta razón es posible afirmar que la confianza tendrá mayor grado de probabilidad de ocurrencia en un individuo u otro en función de las diferencias individuales. A pesar que la confianza para ser definida presenta cierta

divergencia entre los diferentes autores que la investigan, se puede considerar que un punto de convergencia para todos es el de considerar que la confianza como un rasgo.

Read (1956) considera que aquellos individuos que confían sentirán que sus intereses son respaldados por aquellos en quienes depositan su confianza; el hecho de sentir confianza hacia a otro permite tomar acciones como revelar información personal, negativa o importante, ya que el individuo confía en que la otra persona no revelará aquella información que le ha suministrado, siente seguridad plena de intercambiar información y deja a un lado el pensamiento de que podría ser traicionado (Read, 1982, citado en Lewicki, et al., 1998).

Enfoques

Basados en la definición anteriormente explicada acerca de la variable confianza, se hace notar que existen dos actores principales dentro de una relación basada en confianza, es decir, estará presente el individuo que confía y el individuo en quien se confía. Cada actor presenta características particulares las cuales se explicarán a continuación.

Individuo que confía: La propensión a confiar es una de las características más resaltantes para el caso del individuo que confía, ya que esta propensión está altamente definida por la personalidad, es decir, en función de las diferencias individuales variará la propensión a confiar en otro. Además de la personalidad los individuos pueden tener mayor o menor tendencia a confiar en función de la cultura en la cual se encuentren inmersos y las diferentes expectativas personales que tengan (Mayer et al., 1995). La presencia de la propensión a confiar es una variable también apoyada por Burke (2007) el cual considera que la propensión a confiar puede moldear y definir la relación que se tiene con los otros; la decisión de confiar, también es delimitada en función de la vulnerabilidad que presente el individuo al cual se le atribuye la confianza, como también antecedentes previos a la relación.

Individuo en quien se confía: Para que un individuo sea considerado merecedor de la confianza de otro debe ser una persona con actitud honrada, que sea congruente con sus acciones para que su desempeño previo a la relación y el que se lleve en el desarrollo de la

relación sea considerado como transparente (Hovland, Janis y Kelley, 1953, citado en Mayer, et al., 1995). Además de esto en función de la reputación que ha adquirido el individuo será en mayor o menor grado un candidato adecuado para atribuirle confianza (Burke, 2007).

La confianza vista por las teorías organizacionales

La confianza vista como un estado psicológico: Partiendo de la premisa que la psicología observa y define comportamientos bajo procesos cognitivos se puede considerar a la confianza como la suma de varios procesos cognitivos relacionados entre sí y con orientaciones similares.

La confianza implica como proceso cognitivo ser vulnerable a las acciones, intenciones, conductas que se esperan de las otras personas (Kramer, 1999, citado en Colquitt, Scott, y LePine, 2007). Unido a esto Robinson (1996), considera a la confianza como la expectativa que podría tener una persona de hacer inferencias sobre acciones futuras, las cuales puedan ser beneficiosas y apegadas a los intereses personales. (Robinson, 1996, citado en Colquitt et al., 2007)

En efecto la confianza es una variable explicada en términos del estudio de la psicología, sin embargo, se debe destacar que la confianza al ser definida en estos términos debe ampliarse, es decir, debe estar basado en un estudio multidimensional de esta variable, para así poder observar características bien sean afectivas o motivacionales (Kramer, 1999, citado en Colquitt et al., 2007).

Partiendo del hecho que la confianza es un estado psicológico Zand (1972) considera que los individuos son conscientes a la hora de llevar a cabo sus relaciones con otros; para confiar se basan en las tareas, la situación a la que hace referencia. Por ejemplo si se tiene un jardinero en casa se le atribuirá la confianza de cuidar las plantas, pero este mismo jardinero no será una persona de confianza para atribuirle la responsabilidad de arreglar el automóvil (Zand, 1972, citado en Tan et al., 2009).

La confianza como un comportamiento de preferencia: Es de suma importancia observar a la confianza bajo términos de preferencia, ya que la misma refleja como las decisiones son tomadas bajo comportamientos particulares (Arrow 1974, Kreps 1990, Miller 1992, citado en Colquitt et al., 2007).

Dentro de estos comportamientos se observa la confianza bajo elecciones o preferencias basadas en lo racional; tal como explica Schelling (1960) la elección de confiar va motivada por el procesamiento previo de aquellos resultados que pueden atraer mayores o menores beneficios personales, es decir, el individuo razona dentro de una situación en particular cuáles serán las elecciones más beneficiosas para sí mismo en términos de sus resultados (Schelling, 1960, citado en Kramer, 1999).

Una explicación en términos racionales de la confianza podría implicar dos características esenciales. En primera instancia es el conocimiento que necesita tener una persona de la otra para poder confiar, y como segunda característica es aquellos incentivos que provengan de la persona a la cual se depositará la confianza, los cuales llevarán a cumplir con la confianza esperada; esto provee a quien confía de motivos para creer en esa persona (Hardin, 1992, citado en Kramer, 1999).

Bases de la confianza en las organizaciones

Diferentes teóricos se han interesado en investigar e identificar aquello que podría ser las bases de la confianza como variable en las organizaciones (Credo y Miles 1996, Lewicki y Bunker 1995, Sheppard y Tuckinsky 1996, Mayer et al., 1995, Zucker, 1986, citado en Kramer, 1999). Dichas investigaciones buscan principalmente explicar aquellas situaciones que pueden ser consideradas como antecedentes de la confianza, bien sea para el caso de situaciones donde lo psicológico o social tome mayor auge, lo cual podría condicionar el nivel de disposición que tengan los individuos a ser más participes y a ser parte de procesos donde la confianza se amerite (Kramer, 1999).

Disposición a confiar: Según Rotter (1980) se considera que el basamento particular de cada individuo para ser propenso a confiar o no viene dado por experiencias previas relacionadas con situaciones dentro de las cuales ha sido necesario confiar, estas experiencias no necesariamente deben estar ligadas con situaciones similares a las que se pueden presentar dentro de una organización (Rotter, 1980, citado en Kramer, 1999).

Tal como se mencionó anteriormente la confianza gira en torno a la expectativa, es decir, tener *la esperanza* que el otro hará lo que tu esperes que haga; cada individuo al funcionar bajo esta premisa, va desarrollando a lo largo del tiempo características particulares que lo definen, es decir, la confianza se vuelve una característica de la personalidad (Kramer, 1999).

Confianza basada en la historia: Kramer (1999) apoya que en gran medida la confianza gira en torno a las diferentes situaciones en las que los individuos interactúan; la confianza es una especie de sumatoria de interacciones. Este historial de interacciones permite a los individuos recoger información suficiente para tomar decisiones en momentos determinados, además de hacer predicciones acerca de comportamientos futuros. Igualmente la reciprocidad constante que se encuentre en estas interacciones facilitará el surgimiento de la confianza, en cambio la ausencia de reciprocidad o ruptura de estas expectativas imposibilitará mucho la confianza. Cabe resaltar que en gran medida (tal como se comentó anteriormente) los individuos parten de expectativas para generar confianza, sin embargo, esta característica no es la única que determina la existencia de la misma, ya que si las respuestas posteriores a la situación de confianza no son las esperadas o no son cónsonas con lo que se quiere, hay un choque de expectativas y los niveles de confianza pueden verse debilitados (Shapiro, 1992, citado en Kramer, 1999).

Confianza basada en funciones o roles: La confianza basada en roles es de suma importancia para el desarrollo de las personas, ya que la misma no está sesgada o dirigida a una persona en particular, sino que se desarrolla de forma despersonalizada, ya que este tipo de confianza se basa en desencadenar expectativas solo con el conocimiento previo que viene dado por el rol en cuestión, es decir, el individuo al tener conocimiento del rol puede discernir

cuales son las competencias, conocimientos y habilidades que podría representar el individuo al cual depositará su confianza (Meyerson, 1996, citado en Kramer, 1999).

La confianza basada en el rol, trae como resultado acciones como las planteadas por Dawes (1994), considera que (a modo de ejemplo) las personas confían en los ingenieros ya que existe una confianza intrínseca en la ingeniería como rama de estudio, además esta confianza en sus acciones se ve materializada en las diferentes obras que realizan y logran ser duraderas en el tiempo (Dawes, 1994, citado en Kramer, 1999).

Para las organizaciones suele ser positiva la presencia de la confianza, ya que esta posibilita la reducción de la incertidumbre que se puede generar entre un compañero u otro por las expectativas que se tienen a la espera de las acciones a realizar. (Weick, 1993, Kramer, 1999).

Confianza entre compañeros de equipo de trabajo

Se ha observado que la variable confianza podría presentar diferentes manifestaciones en función de los tipos de referentes sobre los cuales se esté observando, esto procurará diferencias en las relaciones por los antecedentes que presente y por ende resultados diferentes (Tan et al., 2009). Ya que la variable confianza presenta diferentes manifestaciones, es importante mostrar la distinción entre lo que podría ser la confianza como variable generalizada y la confianza en equipos de trabajo.

Según Mayer et al. (1995) la confianza entre equipos de trabajo puede ser entendida como la propensión de una persona a ser vulnerable de las diferentes acciones dadas por sus compañeros de trabajo, las cuales incluyen comportamientos que el individuo no podrá ser capaz de controlar ni definir. Cuando se refiere a los compañeros de trabajo se hace mención a aquellos integrantes de una organización que poseen niveles parecidos de poder, autoridad y jerarquía, donde estos integrantes de la organización mantienen niveles de interacción dentro del tiempo de la jornada laboral (Tan et al., 2009).

La confianza en equipos de trabajo es considerada como el nivel de confianza que puede tener cada trabajador hacia otro trabajador perteneciente al mismo equipo de trabajo, es decir, la cantidad de confianza que puedan sentir los diferentes miembros del equipo hacia el resto del equipo (Andrei et al., 2010).

Dentro del equipo de trabajo se pueden destacar diferentes formas de confianza, en primera instancia se desarrollan niveles de confianza basados en la subjetividad, donde cada integrante del equipo evalúa a sus compañeros en función de sus niveles de competencias, manifestaciones de conducta; este tipo de confianza se le puede considerar como una confianza de seguimiento, ya que aún el individuo no siente plena seguridad que su compañero actuará o responderá tal y como se espera. Este primer acercamiento al desarrollo de la confianza implica procesos cognitivos complejos, ya que el individuo observa continuamente a su compañero, lo evalúa, proceso que permite con las diferentes interacciones dadas entre los individuos conocerse y dar un paso más allá para el desarrollo de la confianza (Andrei et al., 2010).

Otra distinción de la confianza en el equipo de trabajo sería aquella basada solo en las competencias y otra la de las relaciones basadas en confianza. Para el caso de la confianza basada en las competencias se hace hincapié en la consecución de tareas, se crea confianza en función de la obtención de buenos resultados en la consecución de tareas, se considera que hay confianza en las competencias cuando no se detienen a evaluar el trabajo del compañero, al contrario se da fe plena que la tarea se lleva a cabo de la forma adecuada (Andrei et al., 2010).

Las relaciones basadas en confianza están caracterizadas por pertenecer a un nivel interpersonal superior con respecto a los otros tipos de confianza mencionados anteriormente, los individuos sienten que poseen una relación suficientemente sólida como para confesar situaciones personales, dar apertura a sentimientos o pensamientos personales (Andrei et al., 2010). Esta confianza colabora con el alcance de objetivos del equipo, facilita a los integrantes de este equipo lograr sus tareas de forma eficiente, con calidad y la cantidad requeridas dentro de los estándares de la organización

La confianza basada en competencias se puede considerar como el área cognitiva de los equipos, en cambio las relaciones basadas en confianza son consideradas como el área afectiva de los equipos, aquello que permite facilitar la cohesión grupal y la identificación de cada miembro con el equipo al que pertenecen (Andrei et al., 2010; Erdem et al., 2003).

Otra clasificación bastante acertada de la confianza en el equipo de trabajo, es aquella propuesta por Collins et al. (2013), los cuales consideran que la confianza en primera instancia está basada en el cálculo, es decir, las expectativas están basadas sobre aquellos riesgos y beneficios que permiten a las personas identificar si deben ser o no vulnerables en la relación que van a desarrollar. Como segunda clasificación se encuentra, la confianza que se desarrolla a lo largo de la relación, ya que se parte del supuesto que las personas en la medida que pasa el tiempo, tienen el espacio para observar a los otros (reacciones, conductas, actitudes) lo cual ayuda a determinar si se debe confiar o no, como tercera clasificación se encuentra la confianza basada en la identificación, la cual se desarrolla seguido del alcance de la confianza fundada a lo largo de la relación, ya que esta una vez que se posee conocimiento e información suficiente del otro, se activa ya que se entiende a profundidad las intenciones del otro, llegando a niveles de profundidad tales que una persona puede actuar por el otro, sin problema alguno, porque entiende y confía en sus intenciones. Por último, se encuentra la confianza basada en la institución, es decir, en el sistema dentro del cual se está inmerso, dentro de esta clasificación, la confianza está regida por las normas sociales, estructuras, leyes, reglamentos, entre otros, las personas se comportan de forma adecuada al tener confianza en el sistema, cumpliendo todas las estructuras y reglamentos que le son establecidos, ya que se basan en la creencia de comportarse de la mejor manera para que el sistema o la institución alcancen los mejores resultados.

Estructura de la confianza entre equipos de trabajo y la efectividad del equipo propuesta por McAllister (1995) empleado por Erdem y Ozem (2003)

McAllister (1995) propuso una distinción dentro de la definición de confianza. Consideró que la misma no se basa, ni se manifiesta de la misma manera, por esta razón se estableció la confianza afectiva y la confianza cognitiva.

Cuando la confianza está basada en términos cognitivos los individuos se basan en términos racionales para confiar en sus compañeros, es decir, se basan en sus actitudes, habilidades, conocimientos, destrezas, competencias, responsabilidad, confiabilidad.

Por otra parte cuando la confianza parte de una base afectiva, se considera que los individuos han desarrollado relaciones a mayor profundidad, donde se ahonda en términos personales, se desarrollan lazos emocionales entre los individuos.

A través de la experiencia y la interacción constante la confianza a nivel cognitivo puede convertirse en confianza a nivel afectivo (McAllister, 1995 citado en Erdem et al., 2003).

Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Dar, 2010)

Pocos estudios se han interesado por investigar la relación que hay entre los compañeros de trabajo y su influencia sobre su efectividad en el trabajo. Por esta razón se enfoca la confianza como un indicador principal de la calidad de la relaciones de trabajo entre compañeros. Este modelo se encarga de explicar de qué forma la confianza entre los compañeros de trabajo puede generar comportamientos entre estos y el impacto de estos comportamientos sobre su trabajo. Dentro de la figura 1 se muestra la estructura sobre la cual está basado este modelo.

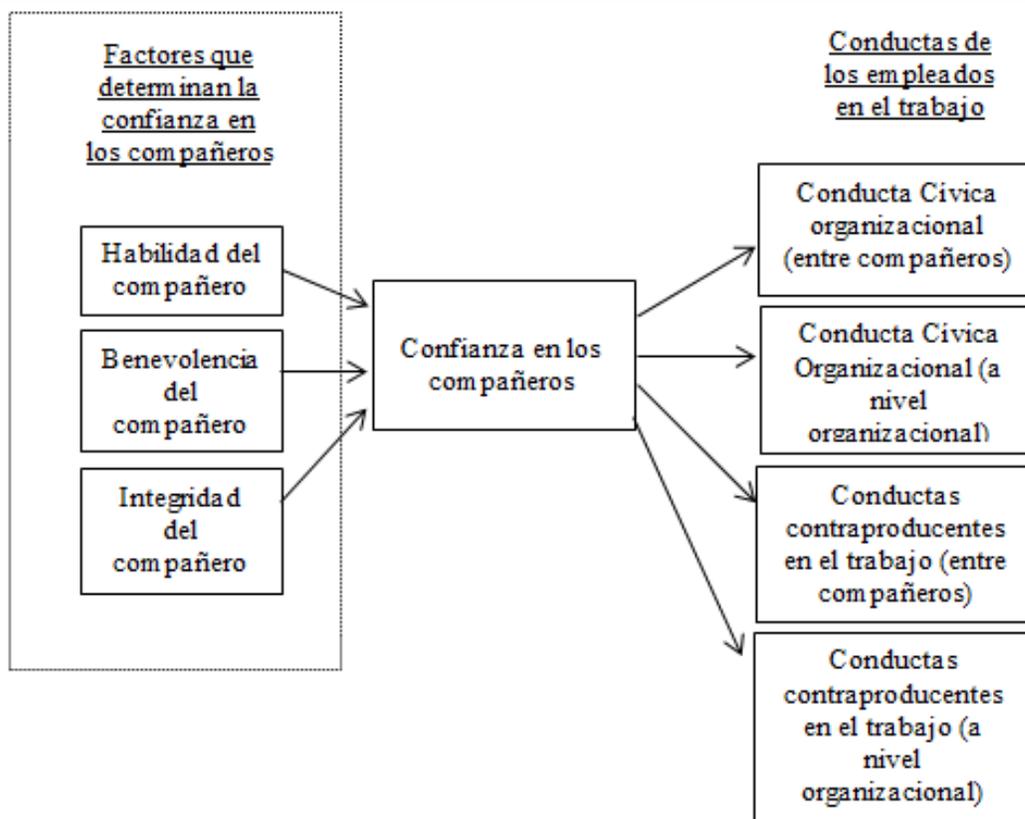


Figura 1. Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Dar, 2010)

Por medio de la observación de investigaciones pasadas, llevadas a cabo por investigadores tales como: Tan y Lim (2009), Dirks y Skarlicki (2009), Mayer, Davis y Schoorman (1995), entre otros, Dar (2010), constató la relación existente entre la confianza entre los compañeros de trabajo y las diferentes conductas que esta variable produce en el ambiente de trabajo.

Dar (2010) considera que existen factores previos que determinaran la confianza entre los compañeros, como lo son la habilidad del compañero, benevolencia e integridad del mismo. Una vez presentes estos factores y reconocidos por el individuo se abre paso a la construcción de la confianza como variable determinante en el espacio de trabajo. La existencia de la confianza dará como resultado conductas como conducta cívica organizacional (catalogada a varios niveles entre compañeros y a nivel organizacional) y

también podría reducir la aparición de conductas contraproducentes en el espacio de trabajo, de igual forma en dos niveles: entre compañeros y organizacional.

Cada una de las variables inmersas en el modelo presentó una correlación positiva con la confianza entre compañeros de trabajo. Dejando claro que la presencia de la misma se considera esencial en el mundo organizacional.

Modelo confianza entre compañeros de equipo de trabajo (Andrei et al., 2010)

Andrei et al. (2010), asumen que la confianza está relacionada con aquellas expectativas positivas que se tienen acerca de la conducta responsable y obediente que mostrarán los miembros del equipo; esto como resultado del trabajo en equipo, la calidad de las relaciones interpersonales que se desarrollan bajo un contexto de vulnerabilidad.

La confianza se desarrolla gracias al uso de una serie de habilidades y procesos cognitivos, los cuales inician bajo un proceso de percepción de vulnerabilidad, partiendo de las características de las tareas asignadas a los equipos. Estas percepciones positivas de vulnerabilidad, van creando procesamiento de información, emociones y adquisición de conocimiento acerca de los otros miembros del equipo. La confianza se va construyendo a través de la observación, por la comunicación abierta, con el pasar del tiempo al conocer al otro, esta se desarrolla de forma explícita y de forma implícita también. Cuando el individuo no es capaz de explicar una experiencia en particular con otro compañero se considera un nivel de confianza implícito, por el contrario al ser un procesamiento explícito, fácilmente se puede reconocer esta acción y el individuo puede manifestarla a otros.

Gracias a la existencia del procesamiento de información para desarrollar la confianza en el nivel implícito y en el nivel explícito, esto conduce a dos tipos de evaluaciones de un individuo hacia el otro, se evalúa sus competencias y sus relaciones interpersonales, esto da como resultado la manifestación de dos tipos de confianza, aquella que está basada en las competencias y aquella que está basada en la relación.

Los tipos de confianza implícitos dentro del modelo, establecidos por Andrei et al. (2010), han sido definidos por las descripciones que aportaron los participantes en su investigación, como primera distinción se reconoce la confianza implícita o subjetiva, esta se forma bajo la primera impresión, se crea por medio de la evaluación de las competencias del otro, mediante la formación de relaciones interpersonales y comportamientos consistentes. Esta confianza implica procesos cognitivos, los cuales permiten conocer a los demás, ya que estos desencadenan esfuerzos conscientes para evaluar si la conducta y el carácter de los demás son genuinos. Otra clasificación de la confianza sería aquella basada en las competencias, tiene relación con los logros asociados con las tareas que se llevan a cabo. Se considera un nivel de confianza un poco más formal con respecto a la confianza implícita, ya que el individuo confía en que los asuntos relacionados con el trabajo y sus tareas, serán resueltos de forma adecuada en conjunto con el otro compañero. La confianza basada en la relación está caracterizada por ser un nivel de confianza estrecho, desarrollar una relación interpersonal que va más allá de la simple colaboración, implica que cada miembro siente la apertura de expresar sus emociones, sentimientos, percepciones.

La confianza basada en competencias tiene asociación con la memoria transaccional de los equipos, cada individuo toma consciencia de cuáles cosas puede aportar cada integrante, hasta dónde puede llegar cada uno, de qué es capaz cada uno, en qué es más competente cada uno. Para el caso de la confianza interpersonal, manifiesta conductas de cohesión e identidad grupal.

Dentro de este estudio Andrei et al. (2010) resaltan la existencia de dos patrones de confianza y su evolución. Los participantes de la investigación no consideraron los dos patrones de confianza como excluyentes, por el contrario, observaron que estos dos tipos de confianza se formarán con el pasar del tiempo. La confianza basada en las competencias se desarrolla luego de haberse formado la confianza interpersonal, esto se observa una vez que no se duda del trabajo del otro, que no se vigila lo que el otro hace, que no se cuestiona el criterio del otro. Una vez que esta etapa es superada, se considera que la confianza interpersonal y la basada en competencia son sólidas, los integrantes del equipo construyen su identidad como equipo.

Entendiendo que el concepto de confianza posee un carácter dinámico, en el estudio de Andrei et al. (2010) esta característica se torna elemental para explicar su modelo, ya que se considera como el atributo más importante y básico de la confianza, además que colabora con su evolución permanente. Basado en los testimonios de los participantes en la investigación, describir el proceso de evolución de la confianza sería engorroso, ya que este proceso no se hace de forma lineal, por la característica dinámica de esta variable, puede presentar avances, retrasos, procesos en paralelo, entre otros.

La confianza por ser un estado emergente en los equipos constantemente evoluciona, nunca se considera como totalmente formada, por el contrario constantemente los individuos buscan construirla, reevaluarla, todo esto a través de las etapas de existencia de los equipos.

Este modelo desarrollado por Andrei et al. (2010) busca explicar los procesos involucrados en la formación de la confianza, haciendo hincapié en el carácter dinámico de esta variable, modelo que se ejemplifica de forma gráfica dentro de la Figura 2.

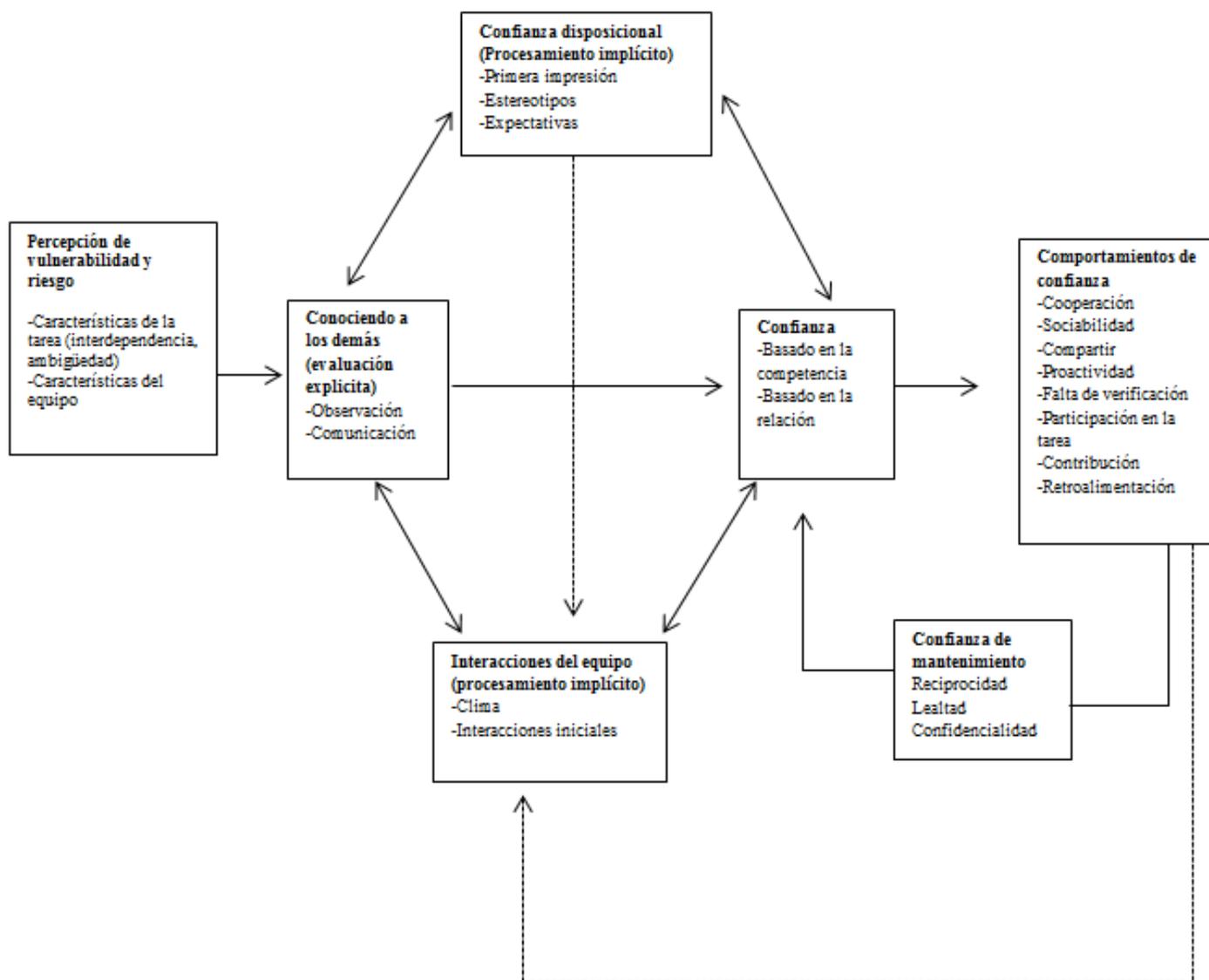


Figura 2. Modelo de confianza en equipos de trabajo (Andrei et al., 2010)

Relación de la confianza con percepción de efectividad en el equipo

La variable confianza asociada con las organizaciones tiene una cantidad de factores que pueden afectar su manifestación y desarrollo, tal como se comentó anteriormente diferencias individuales, historia desarrollada entre los individuos, elección basada en el rol, entre otros; además de características asociadas con el individuo también se puede considerar

características asociadas con la organización per se, tales como, los niveles de justicia organizacional (Mayer, Davis y Schoorman 1995 citado en Dirks et al., 2002).

La literatura asociada con la confianza, el trabajo en equipo y la percepción de efectividad del mismo, sugiere que la confianza interpersonal y la percepción de efectividad del equipo poseen alta relación, ya que al estar presente esta variable (confianza interpersonal) dentro del equipo en primera instancia impulsará de forma positiva a la percepción de efectividad del equipo (Gokel, Robertson, Brauner, 2013). Así como la confianza en el equipo de trabajo puede apoyar de forma positiva a la eficiencia del mismo, en cuanto a calidad, cantidad y eficiencia. (Palanski, Kahai, Yammarino, 2011). Esto apoyado por la investigación desarrollada por De Jong y Elfring (2010), los cuales encontraron, al igual que Palanski et al. (2011), que la confianza apoya de forma positiva el alcance de la efectividad del equipo, esta investigación arrojó una correlación moderada entre ambas variables.

En 2011, Chiochio encontró, que la confianza en el equipo de trabajo posee una influencia moderada sobre la efectividad de los equipos.

Según la investigación llevada a cabo por Curseu y Schrujijer (2007), los efectos sobre el rendimiento del equipo fueron medidos bajo la confianza y el conflicto, observaron que el conflicto presenta efectos negativos sobre la efectividad del equipo, por el contrario con la presencia de la confianza estos efectos negativos del conflicto podrían ser contrarrestados, además la confianza en el equipo de trabajo colabora directamente con el rendimiento efectivo del equipo (Curseu y Schrujijer, 2007, citado en Han et al., 2010).

La relación entre estas dos variables, se ha demostrado gracias a investigaciones realizadas, por Bijlsma et al. (2008) el cual demostró que existe una correlación de .40 entre la variable confianza y la percepción de efectividad, también investigaciones como la de Webber (2008), demuestra que existe relación entre estas variables presentando correlación de .74 en la dimensión cognitiva de la confianza y .57 en la dimensión afectiva.

Dentro de la investigación organizacional, se ha visto ampliamente investigado el tema de confianza, equipo de trabajo y la eficiencia del mismo, sin embargo no todos han centrado sus esfuerzos en estudiar la confianza bajo dos dimensiones en particular, como lo son la confianza en el equipo y la mejora en términos de rendimiento del equipo. Para el caso del investigador Politis (2003) estableció que la confianza interpersonal (fe, confianza hacia los compañeros), esta direccionada con efectos positivos hacia el desarrollo de actitudes colaborativas entre los compañeros de equipo. En el mismo año Costa, aportó evidencia que apoya la idea de que la confianza en el equipo de trabajo es fundamental para el buen funcionamiento de los equipos, ya que con la presencia de la confianza estos pueden colaborar de mejor forma, proveer resultados con rendimiento de alta calidad, además de sentirse satisfechos con su equipo.

De igual forma Erdem et al. (2003) observaron que el rendimiento del equipo tiene alta relación con la variable confianza entre los compañeros de equipo.

Cuando la confianza está presente, los compañeros de equipo se interesan por ser más colaborativos, las personas no muestran recelo para compartir su conocimiento con los demás, no se privan de compartir sus ideas, pensamientos y preocupaciones (Collins et al., 2013).

Según la investigación llevada a cabo por Collins et al. (2013), la relación entre confianza interpersonal y la eficacia del equipo es sumamente importante, por el contrario existe cierta posibilidad de encontrar una relación negativa entre la confianza a nivel institucional y la eficacia del equipo. La confianza interpersonal muestra una alta relación con la eficacia del equipo, ya que los mismos se sienten satisfechos con su trabajo y con los procesos que llevan a cabo, además que desarrollan conductas colaborativas.

Aunque se tenga una alta confianza en las instituciones, esta no afecta de forma positiva a la eficiencia del equipo, como lo hace la confianza interpersonal, por esta razón este tipo de confianza en particular, se considera mucho más importante (Collins et al., 2013).

Equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es considerado como un grupo congeniado en un objetivo común, objetivo el cual compromete a cada integrante del equipo a alcanzarlo, es decir, que cada individuo tiene la responsabilidad de colaborar y contribuir para que este objetivo sea alcanzado; además, el equipo de trabajo debe tener corresponsabilidad entre sus colaboradores para que cada miembro pueda desempeñar sus tareas, responsabilidades y conductas en función de aquello que espera el equipo (Andrei et al., 2010).

Los equipos de trabajo con el pasar del tiempo han adquirido importancia dentro de la investigación a nivel organizacional, muestra de ello es la investigación llevada a cabo por Applebaum y Batt (1994), estos revisaron doce encuestas realizadas a gran escala y también revisaron 185 casos prácticos basados en equipos de trabajo, gracias a esta investigación, los autores observaron que el trabajo en equipo colabora con el alcance de la eficiencia del equipo y el alcance de resultados de alta calidad.

Tomando en cuenta revisiones más recientes Delarue (2008), revisando 31 estudios, concluyó que el trabajo en equipo afecta de forma positiva a la eficiencia del equipo, ayudándolo a alcanzar resultados importantes en temas operativos, financieros, de actitud y comportamiento de los miembros del equipo (Delarue, 2008 citado en Richter, Dawson, West, 2011).

Características de los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo para ser identificado como tal debe cumplir con una serie de requisitos, si la mayoría de estas características no están presentes, no se puede definir como un equipo, solo como un grupo o un conjunto de personas que trabajan juntas, como primera característica se puede identificar la *antigüedad del equipo*, no es restrictiva una cantidad de tiempo mínima en particular, sin embargo, las personas pertenecientes al equipo deben poseer una cantidad de tiempo de trabajo compartida alrededor de los 3 a doce meses para poderse considerar un equipo. Para Bohórquez et al. (2012), en su investigación que buscaba responder cómo se ha empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones durante el

período 2000-2010, la antigüedad del equipo se considera una variable importante para definir, aquello que es y aquello que no es un equipo, sin embargo, basado en la información revisada en este estudio solo 14 artículos hacen mención del tiempo que llevan trabajando juntos los miembros del equipo, y solo un artículo se preocupa por observar cuánto tiempo invierten los miembros del equipo trabajando juntos. Otra característica resaltante de los equipos de trabajo es *el número de integrantes*, el cual no está establecido con una cantidad en particular, solo se conoce, que a la medida que aumenta el número de integrantes del equipo en su, tiende a la desintegración y a crear subgrupos dentro del equipo de trabajo (Erdem et al., 2003). según Bohórquez et al. (2012), en las investigaciones revisadas, no se toma en cuenta esta característica con el suficiente interés que merece, siendo esta una de las características más resaltantes para la definición de un equipo, trece artículos no toman en cuenta la cantidad de miembros del equipo, dentro de cuatro investigaciones si se toma en cuenta el tamaño del equipo como una variable control, la cantidad de participantes podía oscilar entre tres y 12 personas, presentando casos de equipos con hasta 30 personas.

Solo dos investigaciones de veintinueve trabajos revisados por Bohórquez et al. (2012) consideraron los equipos bajo características en particular, como lo son: número de integrantes, tiempo de trabajo del equipo, *tipo de organización* donde se desarrolla el equipo, siendo esta otra característica relevante en los equipos de trabajo, ya que los mismos no se comportarán de la misma forma en todas las organizaciones, mucho menos si pertenecen a sectores productivos distintos.

En la investigación de Erdem et al. (2003), se observó que los equipos de trabajo se comportan de forma distinta en función de la rama productiva donde se encuentren, además variables como la confianza no se comportarán de la misma forma, variará en función de cada caso.

Tipos equipos de trabajo

En función de la organización, el mercado, el público que se presente, entre otras variables, los equipos se manifestarán de diferentes maneras, a continuación se presentarán cuatro tipos de grupos los cuales han sido considerados por Robbins (2004) como los más

comunes dentro de una organización: en primera instancia se tienen *los equipos solucionadores de problemas*, los cuales se caracterizan por intercambiar información, dar recomendaciones para el mejoramiento de procesos y métodos aplicados en el trabajo. Dichas recomendaciones no son aplicadas directamente por el equipo, el mismo no es el ente que decide si se debe implementar o no, solo aportan la idea. Usualmente los equipos de solución de problemas se reúnen de forma continua para compartir información acerca de situaciones que no estén funcionando de la forma adecuada dentro de la organización, esto con el fin de llegar a conclusiones que favorezcan a la disolución de este problema. *Los equipos autodirigidos* pueden ser considerados como el segundo equipo más usado dentro de las organizaciones. Este tipo de equipo está caracterizado por planificar, delegar responsabilidades a los integrantes del equipo, se les atribuye toma de decisiones para la consecución de tareas operativas, a diferencia del equipo solucionador de problemas, los equipos autodirigidos reconocen el problema y además pueden decidir tomar acciones para atacar el mismo. También desarrollan tareas, proyectos o trabajos con altos niveles de dependencia entre sus miembros. Los equipos autodirigidos tienen suficiente autonomía como para elegir los integrantes que serán parte del equipo así como evaluar el desempeño de los mismos.

Los equipos multidisciplinarios están conformados por trabajadores pertenecientes a diferentes departamentos o áreas de la organización, sin embargo tienen similitud en su jerarquía. Para el caso de los equipos multidisciplinarios se les delega la solución de problemas complejos, es positivo que estén integrados por personas de diferentes departamentos ya que pueden intercambiar opiniones y conocimientos adquiridos por diferentes vías, sin embargo tienen en su contra que el desarrollo de la confianza se hace cuesta arriba ya que cada persona es un compendio de experticias, expectativas y perspectivas distintas.

Como última categoría se tiene a *los equipos virtuales* los cuales no tienen contacto directo o físico con los otros miembros del equipo, su principal medio de contacto son los dispositivos tecnológicos bien conocidos como computadoras, laptops entre otros. Los equipos virtuales tienen la capacidad de alcanzar objetivos al igual que cualquier otro equipo que tiene

contacto directo o físico con sus compañeros, la única diferencia que se puede presentar en los equipos virtuales sería la no presencia de expresiones no verbales, las cuales pasan a ser un factor facilitador para la comunicación efectiva entre los miembros de los equipos tradicionales.

Otra clasificación de los tipos de equipos es aquella proporcionada por Devine et al. (1999), en términos de esta investigación se tomó la clasificación de equipo dada por Devine et al. (1999) definida como *On-Going*, clasificación que se asemeja de mejor forma con la muestra incluida dentro de la investigación, esta clasificación posee dos sub-clasificaciones, las cuales se presentan a continuación:

1. Según el producto: esta clasificación de equipos está constituida por dos subgrupos, el primero de ellos es conocido como *equipo de proyectos*, el cual está identificado como aquel que procesa información, planifica, crea, escoge, toma decisiones, como segunda clasificación se encuentran los *equipos de producción*, los cuales realizan tareas que requieren cierta actividad física. La efectividad del equipo dependerá de la dimensión o el tipo de equipo que se trabaje, ya que las capacidades físicas y psicomotrices son consideradas más importantes en equipos de producción, por el contrario tareas que requieran coordinación, sincronía, son más frecuentes en los equipos de proyectos.
2. Según la duración: como primer subgrupo dentro de esta clasificación se encuentran los equipos de *corta duración*, tal como su nombre lo indica, son equipos que durarán solo un ciclo de trabajo, sumado a esta clasificación se encuentran los equipos de *larga duración*, los cuales permanecerán con el pasar del tiempo, realizando la misma tarea de forma cíclica o variando la misma, la característica principal es su larga duración en el tiempo.

Percepción de efectividad

Hackman (1987) citado por De Jong y Elfring, (2010) define la efectividad de un equipo como “el grado en el cual el producto del equipo alcanza o supera los estándares de desempeño de aquellos que reciben o revisan ese producto”.

De igual forma, la efectividad del equipo se conoce como el rendimiento y la satisfacción de los empleados que conforman un equipo, es el grado que el equipo logra alcanzar sus objetivos, cumpliendo los requisitos establecidos en términos de cantidad, calidad y puntualidad en la entrega de tareas. Los comportamientos con el pasar del tiempo mejoran por medio de la experiencia, el compartir día a día del equipo, además esta experiencia colabora con el alcance de la satisfacción individual (Adham et al., 2012).

Se puede considerar a Elton Mayo como el precursor de la investigación de la efectividad de los equipos, ya que fue uno de los primeros en interesarse en observar cuáles situaciones o características en el trabajo podían afectar o colaborar con la efectividad de los equipos, Mayo considera que la efectividad del equipo puede estar condicionada por: (a) el sentimiento de los trabajadores, que la empresa y su supervisor se interesaran por sus condiciones de trabajo les produjo satisfacción, ya que se sentían importantes y tomados en cuenta para fijar sus propias condiciones de trabajo, lo cual colaboraba con alcanzar sus tareas con mayor empeño y eficiencia; (b) el equipo sentía orgullo por los resultados que estaba alcanzando, ya que se le daba importancia a su trabajo por parte de su supervisor y la organización; (c) el equipo no sentía presión para hacer cambios por ser incluidos dentro de las decisiones; (d) esta actitud por parte del supervisor y de la empresa ayudó al equipo a confiar más entre ellos, confiar en su supervisor y en la organización (Tracy, 2010)

No existe una medida en específico para determinar la efectividad del equipo, sin embargo existen características en particular que la mayoría de los investigadores comparte y coincide para describir cuando un equipo está siendo efectivo, tomando en cuenta la investigación de Hackman (1987) la eficacia de un equipo se puede manifestar mediante: calidad, cantidad, velocidad de entrega, satisfacción del cliente, la mejora de las capacidades

del equipo que se buscan alcanzar para que con el pasar del tiempo se pueda responder de forma cada vez más eficiente en el futuro (Guzzo, Dickson, 1996).

Modelo clásico de efectividad en equipos de trabajo: IPO (Hackman, 1987)

Dentro de los modelos más populares se encuentra el modelo IPO (input, process, output), el cual asume que la efectividad del equipo estará definida en función de aquellas entradas, proceso y salidas que posea. Esta efectividad estará medida en función de las salidas o resultados que el equipo presente. Para mayor entendimiento, a continuación se explica cada uno de los componentes del modelo según el investigador Christiane Heere (2010) el cual actualizó y adaptó el modelo de Hackman (1987).

Entrada

Los factores de entrada se caracterizan por ser todos los factores que pueden ser manipulados, esto con el fin de cambiar el rumbo del proceso y alcanzar resultados en particular (Cohen y Bailey, 2007). Los factores de entrada pueden ser tanto para el equipo, como para el individuo o para la organización, como también tareas y medio ambiente. Actitudes, personalidad, preferencias personales, se consideran como factores de entrada a nivel individual, para el caso de factores de entrada a nivel de equipo, el tamaño, estructura, nivel de cohesión, composición, dirección del equipo, entre otros. (Gladstein, 1984; McGrath, 1964).

Para el caso de entradas a nivel organizacional, se resalta, clima, estructura de recompensas, estrés ambiental, características distintivas de la organización, recursos de la organización, estructura de la organización. (McGrath, 1991; Cohen y Bailey, 2007).

La interdependencia entre los integrantes del equipo, autonomía, diseño de las tareas, entre otros, se consideran factores de suma importancia e influencia dentro de la configuración del proceso del equipo y sus resultados. (Gladstein, 1984).

Proceso

El proceso es considerado como aquellos comportamientos del equipo que es posible observar, algunos factores de entrada tienen una influencia importante sobre este proceso, también sobre los resultados.

El proceso de un equipo de trabajo está determinado por las diferentes estrategias que empleen para alcanzar objetivos, tiempo de interacción entre los miembros del equipo, métodos de comunicación empleadas dentro del equipo, la forma en que toman decisiones, solucionan problemas, estrategias de aprendizaje en equipo, entre otras, son algunos de los tantos ejemplos existentes para determinar el proceso del equipo, es decir, los comportamientos observables que estos manifiestan para alcanzar sus objetivos. (Brodbeck, 1996; Edmondson, 1999; McGrath, 1964).

Según Marks y Zaccaro (2001), el proceso del equipo es considerado como aquellos actos llevados a cabo por los miembros del equipo con el fin de convertir los insumos y/o entradas en los resultados esperados, esto con el uso de actividades cognitivas, verbales, conductuales, guiadas hacia las tareas que la organización ha establecido, esto con el fin de alcanzar metas colectivas, que sean positivas tanto para el equipo y como para la organización.

El equipo de trabajo alcanzará un rendimiento óptimo si toma en cuenta que no debe dejar a un lado la puesta en práctica de ciertos comportamientos en particular, como lo son la adaptabilidad, el apoyo entre los compañeros del equipo, resolución de conflictos, retroalimentación, intercambio de información entre los miembros del equipo, procesamiento de información como actividad importante dentro de la resolución de tareas y problemas. (Baker, Gustafson, Beaubien, Salas y Barach, 2003; Hinsz, 1997).

Salida

Las salidas son consideradas como aquellos resultados obtenidos posterior a los procesos llevados a cabo por los equipos, las salidas al igual que las entradas pueden ocurrir en diferentes niveles, es decir, nivel de equipos, organizacional, entre otros. (Brodbeck, 1996).

Las salidas se miden en función de los objetivos que se alcanzaron, también según Cohen y Bailey (1997) las salidas o los resultados pueden ser medidos bajo dos premisas particulares.

- 1) La efectividad del desempeño medida en función de su cantidad, calidad, productividad, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente, innovación. Los cuales guardan una fuerte relación con la confianza, ya que la misma afecta de forma positiva el alcance de la efectividad del equipo en cuanto a cantidad, calidad y eficiencia (Palanski, et al., 2011).
- 2) Las actitudes de los miembros del equipo, como sería la satisfacción de los empleados, el compromiso, confianza en la gestión que lleva la organización, bajas tasas de absentismo, rotación de personal.

También Hackman (1987) proporcionó tres niveles de medición de resultados o salidas diferentes:

- 1) Los resultados del trabajo en equipo: calidad y cantidad de la producción
- 2) La voluntad y capacidad del equipo para continuar trabajando juntos en el futuro
- 3) La satisfacción, salud física y mental de los miembros del equipo.

Otra clasificación de aquellos factores que determinan o miden las salidas, es aquella dada por Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, (1996), donde este considera que la eficacia del equipo está determinada por los resultados de equipo, que se expondrán a continuación:

- 1) Nuevas normas, reglas, procesos de comunicación, patrones, es decir, cambios en el equipo.
- 2) Desempeño del equipo en sus procesos: calidad, cantidad, tiempo, número de errores, costo de los mismos.

- 3) Cambios individuales mostrados por los diferentes integrantes del equipo: motivación, satisfacción, cambio en sus mapas mentales, actitudes.

No siempre todos los factores de entrada y de proceso resultarán beneficiosos para todos los resultados o salidas alcanzados por los equipos, se podría encontrar casos, donde se tiene un buen clima y procesos de equipo no retadores, lo cual puede en efecto fomentar la satisfacción en el equipo, pero no necesariamente colaborará con el aumento de sus niveles de rendimiento ya que el equipo no posee ningún incentivo que lo impulse al esfuerzo. También existen casos donde se cree a simple vista que el conflicto puede ser una actitud negativa para el equipo; por el contrario, el conflicto como proceso podría conducir al equipo a crear ideas innovadoras, obligarlo a desarrollar nuevos procesos, lo cual fomenta el alcance de un buen rendimiento. Por último de forma gráfica se presenta en la Figura 3 un resumen del modelo IPO.

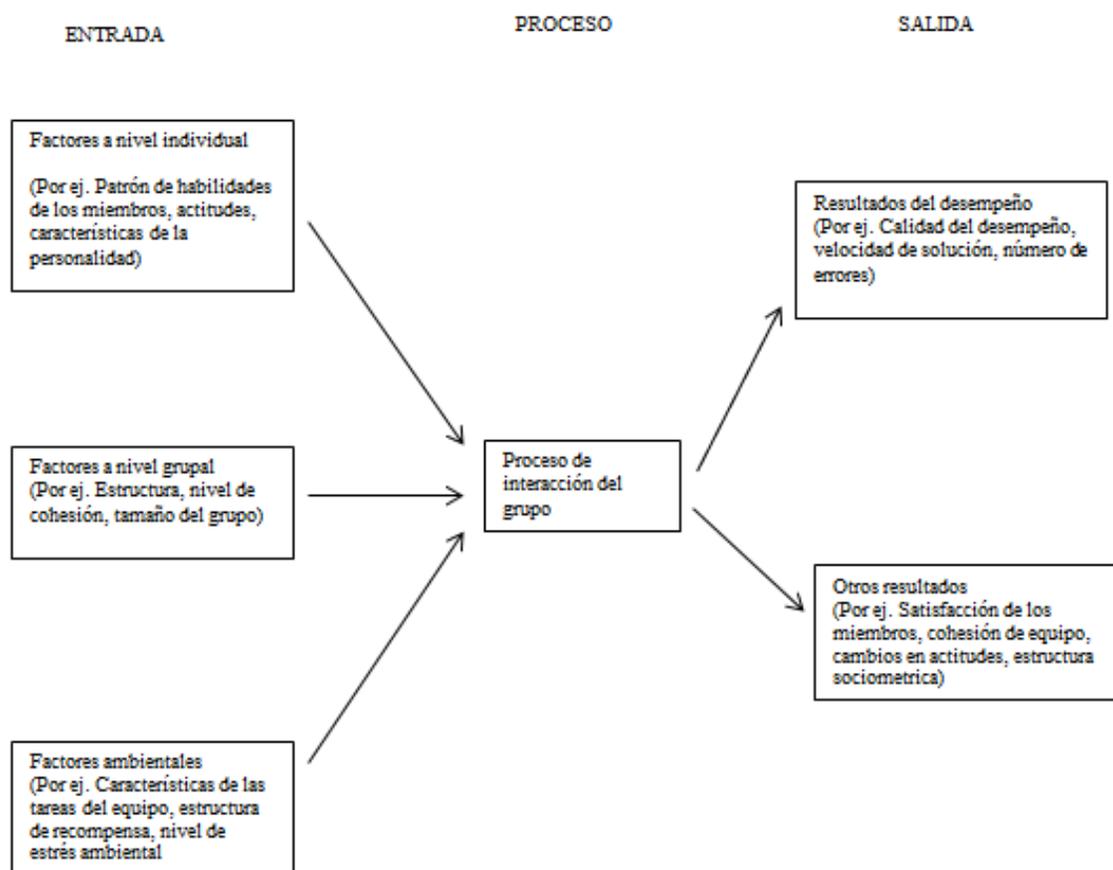


Figura 3. Modelo clásico de efectividad en equipos de trabajo: IPO (Hackman, 1987)

Efectividad del equipo: características que la definen

Según Rico et al. (2010) existen diez características básicas para identificar la eficacia del equipo, las cuales son:

1. Las expectativas del líder son claras para todos.
2. Las expectativas de los miembros del equipo se comunican de forma correcta.
3. La presencia de problemas inesperados y los cambios se resuelven gracias a la cohesión del equipo.
4. Todos los miembros del equipo están trabajando hacia las mismas metas.
5. Los miembros del equipo se ayudan mutuamente, dando una apropiada retroalimentación sobre cómo el comportamiento de cada persona afecta el trabajo de otros.
6. Los miembros del equipo son honestos el uno con el otro.
7. El equipo tiene las habilidades, capacidades y recursos que se necesitan para hacer el trabajo.
8. Las responsabilidades individuales son claramente definidas y delimitadas.
9. Cada miembro del equipo se compromete a ayudar al equipo a tener éxito.
10. Los trabajadores se comunican bien con los demás, tanto dentro como fuera de la organización.

Según Adham et al. (2012) existen siete componentes característicos dentro de la eficacia de un equipo, los cuales son: estructura de solución de conflictos de forma productiva, comunicación efectiva, interdependencia, objetivos claramente definidos, propósito común claridad de los roles y seguridad psicológica. La eficacia del equipo presenta una relación funcional con estas siete características, representado simbólicamente por Adams et al., de la siguiente manera:

$$TE = f(p, b, a)$$

Siendo TE la eficacia del equipo, la cual está en función del rendimiento (P), el comportamiento (B) y la actitud (A). También se pueden considerar como variables esenciales a ser sumadas dentro de esta función, la cultura corporativa (C) y el estilo de los miembros del equipo (M), resultando la función de la siguiente manera:

$$TE = f(p, b, a, m, c).$$

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta la información básica de las empresas que brindaron su apoyo para la aplicación del instrumento a sus equipos de trabajo y respectivos supervisores, se menciona el número de trabajadores, sedes, línea de negocios, antigüedad y una breve reseña.

Empresa Farmacéutica A

La compañía está conformada por un conjunto de compañías que operan como unidades de negocio en Venezuela. Se apoya en una filosofía de negocios que estimula la flexibilidad, la descentralización y la estructura organizacional por unidad de negocio. Fortalece el crecimiento de todas sus empresas y estimula la adaptación de éstas a las características específicas de cada mercado.

Posee actualmente aproximadamente 1.140 empleados, de los cuales 560 pertenecen al área de mercadeo y ventas y 420 al área de fabricación en la planta de Maracay.

Esta organización hoy en día ocupa la posición número 9 del mercado total farmacéutico venezolano, con una operación de negocios que tiene 70 años en el país. Para mantener este importante lugar, la organización ha desarrollado una estructura comercial basada en tres Unidades de Negocios diseñadas con enfoque en los mercados, de acuerdo a las necesidades de los consumidores finales. La primera unidad de negocio busca comercializar y mercadear un portafolio de marcas exclusivamente de prescripción médica con especialidad en la atención directa para médicos y hospitales. Su segunda unidad de negocio maneja marcas dirigidas a consumidores finales como para médicos también. Los productos de esta marca son impulsados a través de la publicidad de consumo masivo así como puestas a la orden de los

médicos. Como tercera unidad de negocio se encuentra aquella que maneja productos de libre venta, es decir, que no requieren prescripción médica, medicamentos conocidos como OTC, los cuales son impulsados a través de los medios de consumo masivo.

Esta organización posee el puesto número uno en el mercado de productos de libre venta en Venezuela.

Empresa Farmacéutica B

La organización nace hace 49 años, desde sus inicios ha sido considerada sinónimo de calidad e innovación en toda América Latina, teniendo presencia de sus productos en más de 14 países de América.

La organización produce en Venezuela medicamentos de alta calidad, producidos bajo estándares internacionales, esto es posible gracias a la tecnología de punta que posee dentro de sus plantas, creando medicamentos como jarabes, suspensiones, tabletas, capsulas, entre otros.

Empresa C

La organización es considerada líder, ya que crea productos de alta tecnología y calidad. Posee 39.000 trabajadores distribuidos a lo largo de 66 países, los cuales se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus clientes así como ayudar a superar desafíos globales.

Esta compañía es la más antigua del mundo en el sector farmacéutico y químico. Desde 1668 fue fundada, buscando desde un principio ubicarse como sinónimo de innovación, éxito comercial y espíritu empresarial responsable.

Para Venezuela ofrece una amplia gama de productos, como medicamentos de prescripción obligatoria hasta medicamentos libres de receta, además de pigmentos y productos químicos industriales.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

La investigación que se llevó a cabo es de naturaleza correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), ya que se buscó medir la relación existente entre dos variables: la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad del equipo.

Diseño de investigación

La investigación fue de tipo no experimental, es decir, “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente” (Kerlinger y Lee, 2002, p.504).

Además se puede considerar la investigación de tipo transversal (Hernández et al., 2003) ya que se midió en un solo espacio temporal las variables estudiadas, para este caso particular un solo momento del año 2014.

Definición de variables

Conceptual

Confianza: “Disposición del individuo para ser vulnerable a un tercero basado en la creencia de que esta última parte es competente, abierto, preocupado y fiable” (Mishra, 1996, p. 265 citado en Erdem et al., 2003, p.132).

Confianza cognitiva: “Disposición del individuo para ser vulnerable a un tercero basado en su competencia, responsabilidad y confiabilidad” (Mc Allister, 2005, p.26).

Confianza afectiva: “Disposición del individuo para ser vulnerable a un tercero basado en los lazos emocionales entre ellos (Mc Allister, 1995, p 26).

Percepción de efectividad: “El grado en el cual el producto del equipo alcanza o supera los estándares de desempeño de aquellos que reciben o revisan ese producto” (Hackman, 1987 citado por De Jong y Elfring, 2010, p 536).

Operacional

Confianza: puntuación obtenida a través del cuestionario de Confianza en el equipo de trabajo creado por Erdem y Ozem, en su versión del año 2003 (Anexo A).

Confianza afectiva: puntuación obtenida a través del cuestionario de Confianza en el equipo de trabajo creado por Erdem y Ozem, en su versión del año 2000 calculado a través del promedio de ítems relacionados a esta dimensión: 1, 4, 7, 10 (Anexo A).

Confianza cognitiva: puntuación obtenida a través del cuestionario de Confianza en el equipo de trabajo creado por Erdem y Ozem, en su versión del año 2000 calculado a través del promedio de ítems relacionados a esta dimensión: 3, 6, 9, 12, 13 (Anexo A)

Percepción de efectividad: puntuación obtenida en el cuestionario de efectividad del equipo creado por Erdem y Ozem, en su versión del año 2003. El puntaje se obtuvo a través del promedio de los puntajes de los cuatro ítems relacionados a esta variable: 2, 5, 8, 11 en la encuesta de colaboradores (Anexo A), para el caso de la encuesta de supervisores el puntaje se obtuvo a través del promedio de los puntajes de los ítems 1, 2, 3, 4 (Anexo B).

Tabla de Operacionalización

Encuesta Colaboradores

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Confianza entre equipos de trabajo	Confianza afectiva	Ayudar fácilmente a los miembros del equipo	1
		Compartir todas las fuentes con otros miembros del equipo	4
		Animar unos a otros para presentar diferentes ideas y sugerencias	7
		Respeto a emociones e ideas de cada uno	10
	Confianza cognitiva	Cumplir compromisos con éxito	3
		Calificaciones necesarias para el desempeño del equipo	6
		experiencia de los miembros del equipo	9
		Acciones congruentes con palabras	13
		Honestidad de unos con otros	12
Percepción de efectividad	Entrega de trabajos a tiempo	2	
	Solución de problemas rápidamente	8	
	Desarrollo continuo de la calidad del trabajo	5	
	Se cometen pocos errores que afectan la calidad del trabajo	11	

Encuesta supervisores

Variable	Indicadores	Ítems
Percepción de efectividad	Entrega de trabajos a tiempo	1
	Solución de problemas rápidamente	2
	Desarrollo continuo de la calidad del trabajo	3
	Se cometen pocos errores que afectan la calidad del trabajo	4

Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

En esta investigación se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia solo para la selección de las organizaciones con las que se trabajó. Una vez seleccionadas las organizaciones, se incluyó todos los equipos que estaban disponibles dentro de la organización, es decir, se solicitó por medio de las personas contacto con la organización el acceso a equipos de trabajo que tuviesen objetivos compartidos, metas establecidas por alcanzar en conjunto, interdependencia entre los miembros del equipo. Los equipos eran parte de cualquier departamento de la organización, se buscó solamente que cumplieran con las características mencionadas anteriormente y las características de un equipo *On-Going*, descripción dada anteriormente en la marco teórico y selección sustentada en información descrita en el mismo capítulo, dentro de la página 43.

La muestra final estuvo compuesta por 66 individuos de todos los departamentos de la organización en estudio, la media de edad es de 36 años y la media de antigüedad en la empresa es de 9 años, los resultados se muestran en la tabla N° 3. Se contó con 30 equipos de trabajo, los cuales en promedio poseen 3 integrantes por equipo y además de estos 30 equipos 14 son equipos de proyectos y los otros 16 equipos de productos.

Tabla 3. Descriptivos de la Muestra por Edad y Antigüedad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	66	22	58	36,04	8,50
Antigüedad en la empresa	66	1	25	9,01	6,30
Antigüedad en el equipo	66	0,1	17	4,35	3,46

Fuente: Elaboración propia

El análisis de composición de la muestra estudiada indica que un 71,2% de los sujetos es del sexo femenino y un 28,8% del sexo masculino, además la muestra cuenta con un 16,7% de sujetos con un nivel de instrucción de técnico superior, 47% de los sujetos con un nivel de instrucción universitario y un 36,4% de los sujetos con un nivel de instrucción de postgrado (Ver tablas 4 y 5)

Tabla 4. Distribución de la Muestra por Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	47	71,2%
Masculino	19	28,8%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Distribución del Nivel de Instrucción de la Muestra

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
TSU	11	16,7%
Universitario	31	47%
Postgrado	24	36,4%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada dentro de esta investigación para la recolección de datos fue la encuesta, ya que esta permite obtener la información de forma concreta, facilitando un mínimo costo y permitiendo ser de rápido análisis.

La encuesta fue creada en dos versiones, una adaptada para los colaboradores y otra para el supervisor o líder del equipo. (Ver Anexo A y Anexo B)

Para medir la confianza en el equipo, se aplicó a los colaboradores un instrumento tomado de la investigación llevada a cabo por Erdem, et al. (2003). El instrumento consta de dos escalas que representan las dimensiones de la confianza en el equipo: afectiva y cognitiva. La dimensión afectiva está compuesta por cinco (5) ítems, mientras que la dimensión cognitiva está representada por seis (6) ítems. Dicho instrumento fue aplicado a todos los miembros pertenecientes a los equipos identificados.

El instrumento aplicado a los colaboradores para el caso de la confianza consta de dos secciones. La primera sección de datos tuvo la finalidad de obtener información para describir la muestra en términos de demografía: género, edad, nivel de instrucción, antigüedad en el

equipo, antigüedad en la empresa, departamento al que pertenece. La recolección de estos datos se hizo a través de cinco (5) preguntas abiertas y dos (2) cerradas.

La escala de respuestas que se utilizó fue tipo Likert de seis niveles la cual osciló entre muy de acuerdo (6) y muy en desacuerdo (1).

Por presentar niveles de confiabilidad más bajos a los aceptables las dimensiones de efectividad (rapidez y calidad) en el instrumento de colaboradores y en el instrumento de los supervisores han sido excluidas del análisis, esta manifestación se debe a la poca cantidad de ítems dentro de la encuesta que cada uno poseía.

El instrumento fue aplicado en el año 2003 por Erdem et al., en esa oportunidad se obtuvo un Alfa de Cronbach de .82. La presente investigación los datos de confiabilidad obtenidos se expresan en la tabla 6. Estos datos aplican para la encuesta de los colaboradores.

Tabla 6. Resultados de confiabilidad para el instrumento de confianza

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Confianza en el equipo	0,86	9
Confianza afectiva	0,79	4
Confianza cognitiva	0,74	5

Fuente: Elaboración propia

Para la variable percepción de efectividad, se aplicó un instrumento basado en la investigación desarrollada por Erdem, et al. (2003). Está constituido por cinco ítems, los cuales utilizaban una escala de respuestas tipo Likert de seis niveles la cual osciló entre muy de acuerdo (6) y muy en desacuerdo (1).

La encuesta aplicada a los supervisores, está constituida por tres secciones, la primera busca determinar qué tipo de equipo es aquel que supervisa el individuo que responde la encuesta, para ello se adaptó el instrumento desarrollado por Devine et al., 1999, dentro del cual se establecen partiendo de la definición de equipo On-Going como la más acertada para la investigación, se definieron seis (6) ítems para la clasificación de equipo de producción y cinco (5) ítems para equipo de proyecto.

Como segunda sección se posee los ítems adaptados de la investigación de Erdem et al., 2003 para determinar cuan efectivo el supervisor considera su equipo se tienen cinco (5) ítems. El instrumento fue aplicado en el año 1999 por Devine et al.

Procedimiento de recogida de datos

Se hizo contacto con tres empresas del sector farmacéutico y se les aclaró la información pertinente referida a la investigación a realizar. Una vez obtenida la aceptación de participación en el estudio, se identificaron aquellos equipos que podían ser parte de la investigación, es decir, aquellos que llevaran a cabo tareas similares a las establecidas por un equipo *On-Going*, bien sea de proyecto o producto y además que tuviese identificado un supervisor para participar dentro de la investigación.

Se estableció como único procedimiento de contacto la aplicación de la encuesta cara a cara, es decir, se le hizo entrega del instrumento personalmente a los participantes por parte de los investigadores, en sus lugares de trabajo, se les explico a los participantes el objetivo general de la investigación, que el mismo solo tenía fines académicos y seria tratado de forma confidencial, tanto los colaboradores como los supervisores tenían conocimiento de la investigación, además que todos los miembros del equipo serian parte de esta, dichos instrumentos fueron respondidos el mismo día de su entrega, de forma individual y en simultaneo tanto colaboradores como supervisores, el tiempo de llenado de los instrumentos en líneas generales para las 3 organizaciones no sobrepaso los 10 minutos. Al ser llenado el instrumento el mismo día de su aplicación y al ser devuelto al momento de la culminación de su llenado permitió disponer de la información de forma inmediata. Este procedimiento aplicó para las tres organizaciones que fueron parte de la investigación.

Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se hizo a través de las herramientas “Hoja de Cálculo de Microsoft Excel” y “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS, versión 22.0),

El análisis de los datos se llevó a cabo bajo dos niveles estadísticos, nivel descriptivo y nivel inferencial. Para el caso del nivel descriptivo se buscó describir cada uno de los datos, esto fue posible bajo el cálculo de medias aritméticas, desviaciones estándares y correlaciones aplicados a la confianza y sus respectivas dimensiones y percepción de efectividad. Se aplicó el nivel inferencial para obtener resultados generalizados de la población a estudiar. Para ello se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual facilitó la definición del nivel de dirección e intensidad de las relaciones que se establecen en las hipótesis.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas en las empresas del sector farmacéutico seleccionados para el estudio, se procesó la información suministrada por los colaboradores del equipo y sus respectivos supervisores, en cuanto al nivel de confianza existente en el equipo, su percepción de efectividad y el tipo de equipo que representa.

Confianza

La tabla N° 7 y el gráfico N° 1 y N°2 muestran los datos descriptivos obtenidos para la variable de confianza, la cual presentó una media de 5,28 y una desviación estándar de 0,54. Media que indica el nivel de acuerdo que tienen los colaboradores del equipo con respecto a la confianza, es decir, estos están de acuerdo en que confían en sus compañeros.

Cerca del 25% de los valores más bajos se obtuvieron a partir de 4,3 hasta aproximadamente 5,2 observando casos en particular que reflejaron como opciones de respuesta más bajas 3,67, entendiéndose que la mayor parte de la muestra presenta acuerdo con respecto a la confianza que deposita en sus compañeros.

El 50% de los datos más bajos y medianos se ubican entre la puntuación 4,3 y 5,4; indicando así que el otro 50% restante de las puntuaciones está ubicado entre las puntuaciones más altas 5,4 y 6. Entendiéndose así que un 80% de los equipos correspondientes a la muestra presentan acuerdo favorable con respecto a la confianza, estos confían en sus compañeros de equipo.

La variable confianza presenta 3 casos extremos, los cuales manifestaron puntuaciones bajas que oscilaron entre 3,6 y 4,3 aproximadamente, indicando que son pocos los casos en los

que se presenta cierto grado de desacuerdo con respecto a la confianza en su equipo de trabajo, observando con esto que casi un 98% de la muestra está de acuerdo con la existencia de confianza en su equipo de trabajo.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos para la confianza y sus dimensiones

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Confianza afectiva	66	3,25	6,00	5,36	0,63	0,40
Confianza cognitiva	66	3,80	6,00	5,22	0,54	0,29
Confianza	66	3,67	6,00	5,28	0,54	0,29

Fuente: Elaboración propia

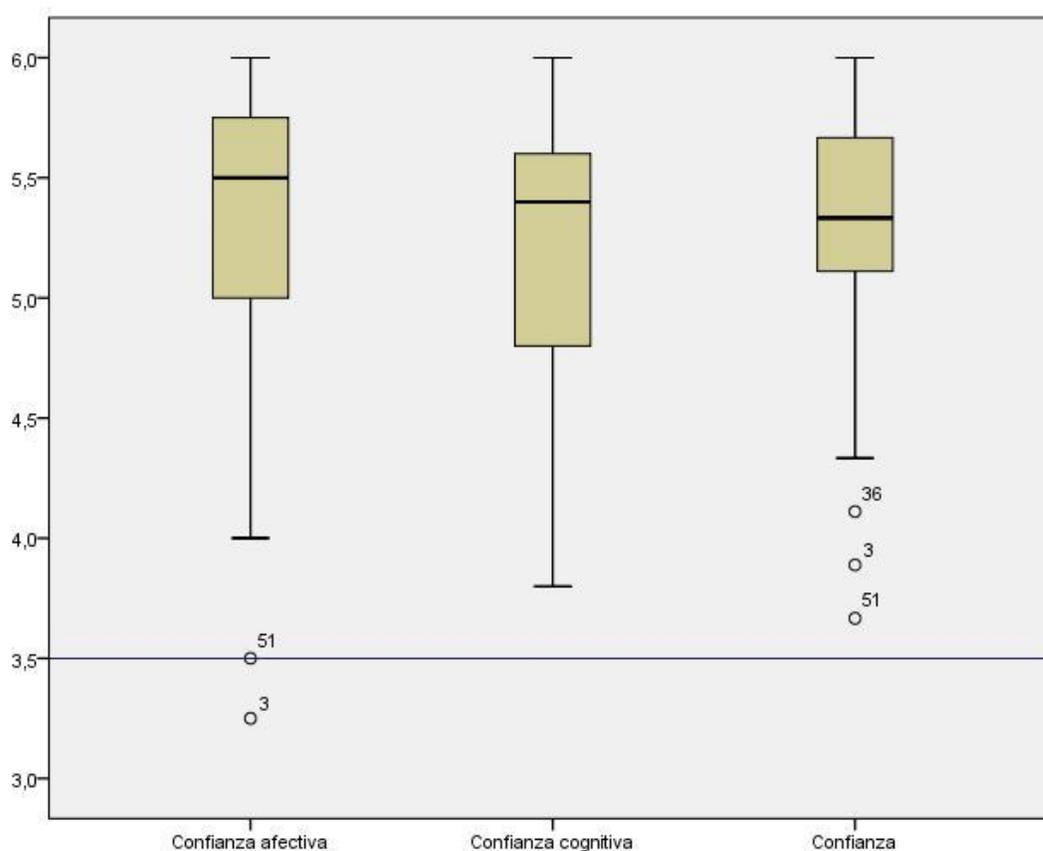


Gráfico 1. Distribución de la confianza y sus dimensiones

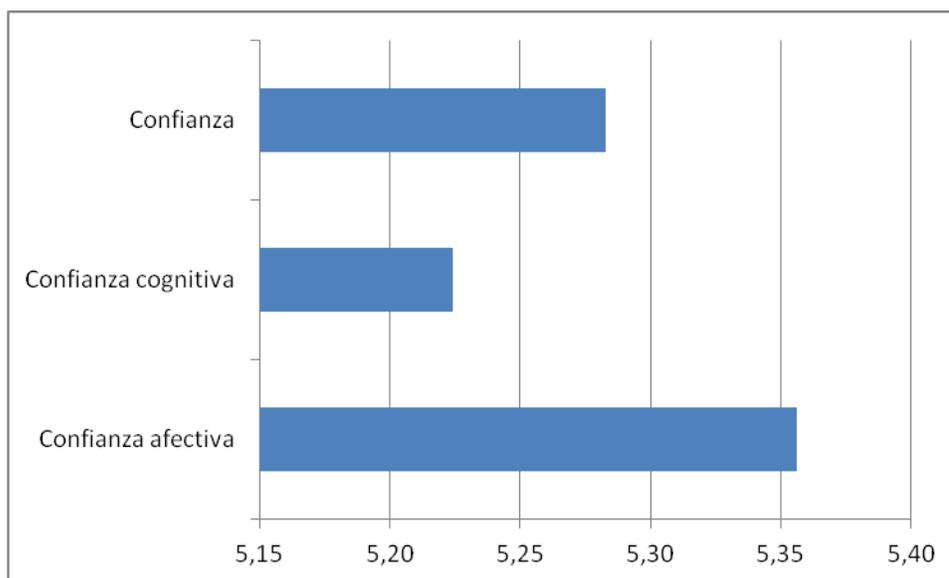


Gráfico 2. Media de la confianza y sus dimensiones

Confianza afectiva

Tal como se muestra en la tabla N° 7 y el gráfico N° 1 y N°2 los datos descriptivos obtenidos para la dimensión confianza afectiva, presenta una media de 5,36 entendiéndose que tiene mayor tendencia hacia la opción de respuesta de numeraciones máximas o altas, además presentó una desviación estándar de 0,63 entendiéndose que los miembros de los equipos participantes en el estudio poseían opiniones similares.

El 25% (gráfico 1) de la muestra obtuvo valores entre aproximadamente 4 y 5, el siguiente 25% que representa el cuartil 2 obtuvo respuestas entre el valor 5 y 5,5. El restante 50% de la muestra está ubicado entre los valores más altos de respuesta, es decir, 5,5 y 6. Entendiéndose que la mayor parte de la muestra, es decir, aproximadamente el 75% de los equipos están de acuerdo y muy de acuerdo con la existencia de confianza a nivel afectivo dentro de su equipo de trabajo.

El recorrido de los valores obtenidos comprende entre el rango de respuesta 4 y 6, la mayoría de las respuestas se ubican dentro de las puntuaciones más altas, es decir, que la

mayoría de los individuos estaban algo de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo con las situaciones que se les exponía. Solo se presentaron dos casos entendidos como una excepción a la mayor tendencia de respuesta, reportando como puntuación mínima el 3,25, lo cual refleja que estos casos estaban algo en desacuerdo con la existencia de confianza en nivel afectivo dentro de su equipo de trabajo.

Confianza cognitiva

En la tabla N° 7 y el gráfico N° 1 y N° 2 se muestran los datos descriptivos obtenidos para la dimensión confianza cognitiva, presenta una media de 5,22 entendiendo que tiene mayor tendencia hacia la opción de respuesta de numeraciones máximas o altas, es decir, los equipos muestran estar de acuerdo con respecto a la existencia de la confianza en sus equipos de trabajo. Presentó una desviación estándar de 0,54 (al igual que la variable confianza) la cual indica que las opiniones son parecidas entre los miembros de la muestra.

Dentro del cuartil 1, el 25% de la muestra con valores más bajos presentó valores entre 3,75 y 4,75 aproximadamente, para el caso del cuartil 2, este 25% representó puntuaciones entre 4,75 y 5,35, representando un 50% de la muestras valores altos cercanos al máximo distribuidos entre 5,35 y 6. Entendiendo así que el 50% de los equipos están de acuerdo y muy de acuerdo con la existencia de la confianza a nivel cognitivo dentro de sus equipos.

El rango o recorrido de los valores obtenidos comprende entre el 3,75 y 6; 50% de los valores oscila entre 3,75 y 5,35 y el otro 50% entre 5,75 y 6. Para el caso de la confianza cognitiva no presentó casos externos.

Efectividad

La tabla N° 8 y el gráfico N° 3 muestran los datos descriptivos obtenidos para la variable efectividad, la cual presentó una media de 5,14 y una desviación estándar de 0,50, por lo que se puede considerar que existe una percepción favorable hacia la efectividad del equipo

por parte de los miembros del mismo, además que estos poseen un nivel de similitud considerable en sus opiniones.

Dentro del cuartil 1, el 25% de valores más bajos oscilan entre 4 y 4,75, representando valores entre medios y altos, siendo el 75% restante parte de las puntuaciones altas, ya que recorre desde la puntuación 4,75 hasta la puntuación máxima que es 6. Situación que indica un alto nivel de acuerdo que los participantes tienen con respecto a cuan efectivo consideran a su equipo de trabajo.

Tabla 8. Descriptivos para la percepción de efectividad

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Efectividad	66	4,00	6,00	5,14	0,50	0,25

Fuente: Elaboración propia

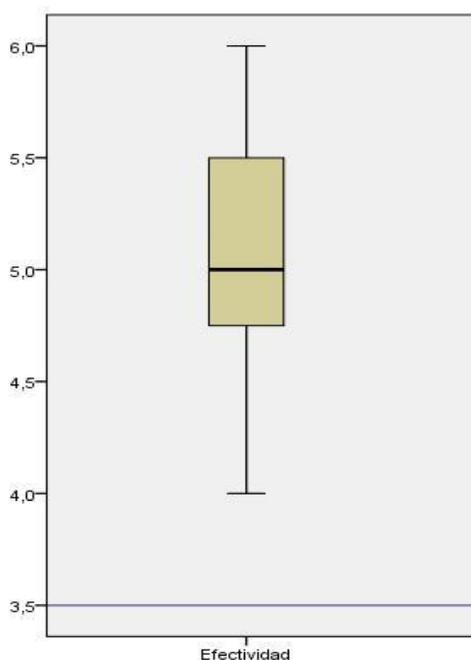


Gráfico 3. Distribución de la percepción de efectividad

Prueba de hipótesis:

En la tabla N° 9 se muestran las correlaciones lineales simples obtenidas para las variables confianza, percepción de efectividad y sus dimensiones.

Tabla 9. Índices de correlación lineal simple r de Pearson

Variabes	Correlación	N
Confianza-Efectividad	,79**	66
Confianza Afectiva-Efectividad	,73**	66
Confianza Cognitiva-Efectividad	,74**	66

Fuente: Elaboración propia.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Al observar las correlaciones entre la percepción de efectividad del equipo y las dimensiones de la confianza (cognitiva y afectiva), esta última variable presentó una alta, fuerte y positiva relación con la percepción de efectividad, arrojando un resultado de ,79. Este resultado apoya a la hipótesis 1, ya que en efecto hay una relación positiva y fuerte entre la percepción de efectividad del equipo y la confianza, lo cual indica que los equipos incluidos en la muestra confían en sus compañeros de equipo y además se perciben como equipos eficientes gracias a la presencia de la confianza, entre otras razones.

La confianza afectiva y la efectividad presentan una correlación de ,73 siendo esta una correlación alta, fuerte y positiva, confirmando la hipótesis 2, ya que hay relación positiva y fuerte entre la percepción de efectividad del equipo y la dimensión afectiva de la confianza.

De igual forma, se confirma la hipótesis 3 que plantea que hay una relación positiva y moderada entre la percepción de efectividad del equipo y la dimensión cognitiva de la confianza, el resultado de esta investigación arrojó un nivel de correlación de ,74.

CAPÍTULO VI DISCUSION DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación consistió en establecer la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad que tienen los miembros de treinta equipos de tres empresas del sector farmacéutico. De este objetivo se derivaron siete objetivos específicos y tres hipótesis que planteaban identificar cómo se asociaba la variable confianza con sus diferentes dimensiones con la variable efectividad y sus diferentes dimensiones.

Basado en los resultados descriptivos encontrados, se puede inferir que la mayor parte de los integrantes de los equipos que formaron parte de esta muestra tiene un alto nivel de confianza hacia sus compañeros de equipo. La dimensión cognitiva presentó una media de 5,22 esto implica que los colaboradores de los equipos confían entre sí en cuanto a sus actitudes, habilidades, conocimientos, destrezas, competencias, responsabilidad, confiabilidad (Erdem et al., 2003).

De igual forma la dimensión afectiva no puede excluirse ya que obtuvo resultados similares a la dimensión cognitiva, con una media de 5,36; por esta razón se puede considerar que los individuos dentro de estos equipos de trabajo se han preocupado por desarrollar relaciones de mayor profundidad, dentro de las cuales se manejan temas personales, se desarrollan lazos emocionales entre ellos (Erdem et al., 2003). Siendo esto de suma importancia, ya que la presencia de la confianza, bien sea en términos afectivos o cognitivos colabora con el apoyo de forma positiva a la eficiencia del equipo en cuanto a calidad, cantidad y eficiencia, siendo esencial para las organizaciones ya que al fomentar la confianza tienen un paso ganado para el alcance de sus metas organizacionales con éxito (Palanski et al.,

2011). Por otra parte, la confianza afectiva y la percepción de efectividad que poseen los colaboradores con respecto a su equipo presentó una correlación de ,73; es decir hay una relación fuerte y positiva entre ambas variables, situación que se traduce en resultados positivos a nivel grupal y organizacional ya que la efectividad del equipo se entiende como el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, el grado en el cual logran alcanzar metas, cumpliendo los requisitos establecidos en términos de cantidad, calidad, puntualidad en la entrega de tareas (Adham et al., 2012). Situación importante para la organización, ya que al considerarse efectivo el equipo, su trabajo gira en torno a los términos mencionados anteriormente, permitiéndole así lograr resultados mayores a los esperados, dando productos y/o servicios superiores a los estándares establecidos (Hackman, 1987 citado por De Jong y Elfring, 2010).

Weber (2008) llevó a cabo su investigación definiendo dimensiones de la confianza de igual manera que la presente investigación, este consiguió un nivel de correlación entre la confianza afectiva y la efectividad de ,57 siendo este resultado menor al obtenido en esta investigación, lo cual indica que la investigación de Weber explica que los elementos de confianza en el equipo y desempeño del equipo que aplicó este investigador explicaron una menor porción de la relación entre estas variables que la presente investigación. Para el caso de la dimensión cognitiva y la percepción de efectividad la investigación de Weber y la presente investigación arrojan exactamente el mismo nivel de correlación entre estas variables siendo de ,74 lo cual indica que los miembros de la muestra de la investigación llevada a cabo por Weber y esta confían en sus compañeros en cuanto a actitudes, habilidades, conocimientos, destrezas, competencias, responsabilidad, confiabilidad, en cambio para el caso de la investigación de Weber estos confían un poco menos en sus compañeros en cuanto a el desarrollo de relaciones de interpersonales y emocionales, en cambio en esta investigación los miembros de los equipos confían en sus compañeros en altos niveles de forma cognitiva (.74) y de forma afectiva (.73), con esto colaborando al desarrollo de su percepción de efectividad.

De igual forma se presenta la investigación llevada a cabo por Politis (2003), el cual investigó la variable confianza con sus respectivas dimensiones (afectiva y cognitiva) y el

desempeño de los equipos involucrados en la muestra, dentro de su investigación obtuvo valores negativos para las dos dimensiones, para el caso de la dimensión afectiva $-.14$ y para la dimensión cognitiva $-.18$, lo cual indica que los 49 equipos investigados por Politis (2003) no reconocen la presencia de la confianza dentro de sus equipos además no consideran que esta variable pueda colaborar con su buen rendimiento. Se observa que en esta investigación se explica con una mayor porción la relación entre la variable confianza y la variable percepción efectividad que en la investigación de Politis (2003).

Se observa dentro de los resultados presentados anteriormente la fuerte y positiva relación que poseen las variables confianza y efectividad presentando un nivel de correlación de $.74$. Esta relación positiva muestra que los compañeros de equipo se interesan por ser más colaborativos, las personas no muestran recelo para compartir su conocimiento con los demás, no se privan de compartir sus ideas, pensamientos y preocupaciones (Collins et al., 2013) además los miembros de los equipos se perciben así mismos como individuos efectivos, tienen la capacidad de llevar a cabo sus objetivos de forma eficiente, con la calidad esperada y entrega a tiempo.

Kahai et al. (2011) encontraron que las variables confianza y eficiencia del equipo poseen una correlación de $.84$ resultado arrojado gracias a la observación de 16 equipos que fueron parte de su muestra, para el caso de esta investigación la correlación entre estas dos variables fue de $.79$ presentando un nivel menor sin embargo se posiciona de igual forma como una relación positiva y fuerte entre estas dos variables, entendiendo así que la investigación de Kahai et al. (2011) explica una mayor porción de la relación entre la confianza y la percepción de efectividad que en el estudio presentado actualmente.

Brauner, Gockel, Robertson en el año 2013 investigaron la relación existente entre la confianza interpersonal y la percepción de efectividad, estos con una muestra de 383 personas obtuvieron una correlación de $.70$ en el caso de estos investigadores no observaron estas variables a nivel intergrupalo por el contrario lo hicieron a nivel interpersonal a diferencia de la investigación presentada actualmente que investigó las mismas variables pero a nivel de equipos de trabajo obteniendo una correlación mayor a la mostrada por Brauner, Gockel,

Robertson, siendo esta de ,79 lo cual indica que al desarrollar relaciones de confianza cercanas, sumar conocimientos y trabajar con pares a nivel grupal en los cuales se confía tanto personalmente como sus habilidades y conocimientos, los integrantes de un equipo pueden alcanzar resultados mayores a los que se obtienen de forma individual y así considerarse más eficientes para alcanzar aquello que se les imponga.

Por el contrario Chiochio, Forgues, Iordanova, Paradis (2011) investigaron la confianza intra-grupal y el desempeño en el equipo, estos emplearon el mismo nivel de análisis que la investigación que se presenta sin embargo consiguieron un nivel de correlación de ,47 lo cual se considera como una relación moderada, estos utilizaron como muestra 5 equipos con un total de 38 personas, lo cual indica que cada equipo poseía alrededor de 8 personas, siendo esto una variable que pudo influir sobre su moderada relación ya que en la medida que los equipos posean más integrantes tienden a crear subgrupos y no trabajar de forma consistente con todos los integrantes del equipo (Bohórquez et al., 2012) , lo cual puede influir en el desarrollo de relaciones de confianza y por ende en su percepción de efectividad, en cambio en la investigación presentada actualmente el promedio de integrantes en los equipos fue de 3 individuos lo cual indica que se trabajó con equipos más pequeños lo que permite mayor interacción entre los integrantes del equipo fomentando el desarrollo de relaciones de confianza y por ende percibirse como un equipo efectivo. Además la investigación de Chiochio, Forgues, Iordanova, Paradis (2011) obtuvo estos resultados ya que no encontró evidencia empírica que funcionara de soporte para estudios previos, lo cual indica que esta investigación a pesar de presentar una correlación moderada crea impacto significativo ya que este estudio contribuye de forma positiva al desarrollo del conocimiento de la variable confianza y efectividad.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó identificar la relación entre la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad que tienen los miembros de los equipos de tres empresas farmacéuticas, así como también observar la relación entre las dimensiones afectivo y cognitivo de la variable confianza con la percepción de efectividad que tienen los miembros de los equipos.

Con base en los antecedentes de la investigación presente, se plantearon tres hipótesis las cuales predecían la intensidad de la relación entre la confianza, sus dimensiones y la percepción de efectividad, siendo estas relaciones positivas y de alta intensidad para los tres casos, además estas relaciones comparadas con la mayoría de las investigaciones aplicadas como antecedentes presentaron un nivel de relación más intenso.

En líneas generales, los integrantes de los equipos confían en sus compañeros, se perciben a sí mismos como equipos efectivos, es decir, hay una percepción positiva hacia estas dos variables. Las dimensiones de la variable confianza fueron aceptadas de igual forma por los miembros de los equipos, no mostraron diferencia significativa, lo cual indica que estos confían en sus compañeros tanto en sus competencias, en su rol de trabajador, como en sus actitudes consistentes para desarrollar relaciones interpersonales y emocionales.

En función de los resultados obtenidos, la confianza presente en los equipos de trabajo juega un rol fundamental en las organizaciones, ya que esta fomenta el desarrollo de relaciones interpersonales de calidad, permite a los integrantes de los equipos llevar sus tareas a cabo sin recelo alguno, ya que confían en que sus compañeros estarán trabajando bajo los mismos estándares de calidad, estos accionaran bajo la buena fe y estarán buscando constantemente la toma de decisiones más acertada para el éxito del equipo. Teniendo esto en cuenta, la confianza se convierte en el medio más básico y esencial para fomentar la percepción de efectividad entre los miembros de los equipos, si estos observan que sus

compañeros trabajan con calidad, llevan a cabo sus tareas a tiempo cumpliendo con los estándares establecidos, colaboran para el alcance de las metas compartidas por el equipo, estos miembros se sienten en un ambiente de confianza suficiente para considerar a su equipo de trabajo como un equipo efectivo.

Esta investigación ofreció una aproximación a los temas de confianza en el equipo de trabajo, sus dimensiones (cognitiva, afectiva) y la percepción de efectividad en los miembros de los equipos estudiados, siendo posible observar la relación existente entre ambas variables y la relación entre las dimensiones de confianza con la variable efectividad, lo cual permite a las empresas incluidas dentro del estudio observar que en sus equipos en efecto existe confianza y además se perciben a sí mismos como efectivos, lo cual facilita el alcance de resultados y objetivos organizacionales con altos niveles de calidad.

RECOMENDACIONES

Para la organización:

- Se debe fomentar el desarrollo y mantenimiento de la confianza entre los compañeros de equipo de trabajo, dando espacio para compartir tareas, objetivos, metas, lo cual una vez sea alcanzado el resultado reafirmará a los integrantes del equipo la existencia de la confianza.
- Adaptar como medio de trabajo constante el trabajo en equipo, fomentar la consecución de las asignaciones diarias con formato de trabajo en equipo, contacto constante entre los compañeros de departamento, asignando tareas que implique el trabajo en conjunto.
- Si el departamento de Recursos Humanos desea aumentar o mantener la confianza a nivel cognitivo, debe abrir espacios de trabajo donde se ponga a prueba habilidades, conocimientos, destrezas, competencias y responsabilidad de cada miembro del equipo.
- Si el departamento de Recursos Humanos desea aumentar o mantener la confianza en términos afectivos, debe permitir espacios extras al trabajo del día a día, fomentar actividades de convivencia, compartir, situaciones donde los compañeros de equipo interactúen fuera de su rutina diaria.

Para futuras investigaciones:

- Desarrollar investigaciones similares que tomen en cuenta las dimensiones de la confianza (cognitiva y afectiva) así como las dimensiones de la percepción de efectividad (calidad y entrega del trabajo a tiempo) en organizaciones de sectores distintos del farmacéutico y de distintos tamaños.
- Desarrollar investigaciones similares tomando en cuenta las mismas variables a nivel grupal, pero asegurándose de forma minuciosa que la muestra este compuesta por todo el equipo de trabajo, que no quede excluido ni un solo miembro del mismo, ya que al poseer la cantidad total de miembros del equipo se podrían presentar manifestaciones diferentes de las variables
- Tomar como objeto de estudio varias organizaciones a fin de poder establecer comparaciones entre empresas de un mismo sector.

- No tomar en cuenta el instrumento de Erdem y Ozem (2003) para medir la efectividad del equipo, ya que este por presentar pocos items no permite medir la variable de forma adecuada y arrojar resultados aceptables en términos de confiabilidad.

LIMITACIONES

La principal limitante de este estudio fue la no posibilidad de tener acceso a la muestra de equipos en las empresas del sector farmacéutico que se planteó en el proyecto original de este estudio, ya que fue posible en efecto alcanzar medir 30 equipos de trabajo, sin embargo, en la muestra no participaron los equipos completos, dejando fuera de la muestra información valiosa para complementar el estudio, esta exclusión se debió a la poca disposición por parte de las empresas a permitir el contacto con grandes cantidades de sus trabajadores.

Se hizo contacto con alrededor de diez empresas del sector farmacéutico, de las cuales solo tres permitieron acceder a ellas y dar marcha a la investigación con sus colaboradores, este acceso fue limitado ya que no permitieron hacer contacto con todos sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Abbott, J., Boyd, N., Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *Journal of Social Psychology, 146*(4), 485-507.
- Ali Chughtai, A., Finian, B. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. *Journal of Behavioral & Applied Management, 10*(1), 47-71.
- Altuntas, S., Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal Of Nursing Scholarship, 42*(2), 186-194. doi:10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x
- Adham, D., Delghoshaei, B., Hesam, S., Salehi, M. (2012). Team effectiveness in hospital management: a literature review. *Healthmed, 6*(6), 2169-2175.
- Andrei, D., Oțoiu, C., Isailă, A., Băban, A. (2010). What does it mean to trust your team colleague? An exploratory study using grounded theory. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior, 14*(2), 121-140.
- Applebaum, E., Batt, R. (1994). The new American workplace: Transforming work systems in the United States. Ithaca, NY: Cornell ILR Press.
- Arrow, Kenneth J., *Risk Perception in Psychology and Economic Inquiry*, New York 1982.
- Baker, D., Gustafson, S., Beaubien, J., Salas, E., Barach, P. (2003). Medical teamwork and patient safety: The evidence-based relation: American Institutes for Research.
- Balestrini-Acuña, M., (2001). Como se elabora el proyecto de investigacion (5^a ed). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bijlsma-Frankema, K, de Jong, B., van de Bunt, G. (2008). Heed, a missing link between trust, monitoring and performance in knowledge intensive teams. *International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 19-40. Doi: 10.1080/09585190701763800
- Bohórquez, J., Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales, 28*(123), 121-132.
- Brodbeck, F. C. (1996). Work group performance and effectiveness: Conceptual and measurement issues. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*. Chichester: Wiley, 285–315
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., Salas, E. (2007). Trust in leadership: a multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*, 606-632.
- Chien, M. (2004): An investigation of the relationship of organizational structure, employees personality, and organizational citizenship behavior. *The journal of American academy of business, 428-431*.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., Iordanova, I. Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance. *Project Management Journal, 42*(6), 78-91.
- Chiva, R., Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Jaume: Publicaciones Universidad de Jaume.
- Cho, Y., Park H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review, 13*(4), 551-573.

- Cohen, S., Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Coleman, S., James, (1988): Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Collins, N., Chou, Y. (2013). Building team trust: A study in the Asian context. *Journal of American Business Review, Cambridge*, 1(2), 181-188. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1356599313?accountid=119781>.
- Colquitt, J., Lepine, J., Zapata, C., Wild, R. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: building and reacting to trust among firefighters. *Academy Of Management Journal*, 54(5), 999-1015. doi:10.5465/amj.2006.0241
- Colquitt, J, Scott, B., LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587,541,672-673.Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214810926?accountid=119781>
- Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T. (2003). Trust in the workplace: The importance of interpersonal and organizational support. *Journal of Management Research*, 3(3), 113-118. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/237226557?accountid=119781>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622,542,672.Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214811450?accountid=119781>.
- Costigan, R., Instinga, R., Berman, J., Kranas, G., Kureshov, V.(2011). A cross-cultural study of coworker trust. *International Journal of Commerce & Management*, 21(2), 103-121. doi:http://dx.doi.org/10.1108/10569211111144328.
- Dar, O. L. (2010). Trust in co-workers and employee behaviours at work. *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204. Descargado el 04/06/13 de: <http://bizresearchpapers.com/18.Onglin%20Dar.pdf>
- Dalarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), pp.127-148.
- Devine, D., Clayton L., Philips J., Dunford B., Melner, S. (1999): Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Dirks, K., Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628. Descargado el 08/09/10 de: <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/metaanalysis.pdf>
- Dirks, K. T. y Skarlicki, D. (2007). Trust in leaders: existing research and emerging issues. En Kramer, R.M. y Cook, K.S. (Eds.), *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches*, 21-40. New York, USA: Russell Sage Foundation Publications. Descargado de: <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/trust%20in%20leader%20chapter.pdf>
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

- Erdem, F., Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*, 9(5), 131-135. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/217102879?accountid=119781>.
- Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, 52(6), 337-340. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/218368783?accountid=119781>.
- Ferres, N; Travaglione, A. y Connell, J. (2002). Trust: A precursor to the potential mediating effect of transformational leadership? *International Journal of Management & Organisational Behaviour*, 5(8), 242-263.
- Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/215867817?accountid=119781>
- Geertz, C., *The interpretation of cultures*, Ed. Basic Books, New York, 1973.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J.(1994): Las organizaciones: comportamientos, estructuras, procesos. Mexico. Editorial Adisson-Wesley Hiberamericana.
- Gilbert, J., Tang, T.(1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3),321.
- Gladstein, D. L. 1984. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29, 499-517
- Gockel, C., Robertson R., Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 35(2), 222-242.
- Guzzo, R., Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/205804513?accountid=119781>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Ariel*, 129, 32-197.
- Halilem, N., Amara, N., Landry, R. (2013). Team performance and efficiency, toward a conceptual framework. *International Journal of Business Strategy*, 13(4), 73-92.
- Han, G., Harms, P. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/10444061011016614>.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. (1^a ed). McGraw Hill.
- Herre, C. (2010). Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence teams outcome. *Universitas Friburgensis*.
- Hinsz, V., Tindale, R., Vollrath, D. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121(1), 43-64.
- Ito, M. (2011). Millennials expectation of trust for supervisors and coworkers in the workplace. Submitted to the graduate degree program in Communication Studies and the Graduate Faculty of the University of Kansas in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts.
- Jarvenpaa, S., Shaw, T., Staples, D. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15(3), 250-267. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/208144675?accountid=119781>.
- Jones, G. R. y George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork . *Academy of Management Review*, 23(3),531-546.

- Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (4ª ed). McGraw Hill. México.
- Kiffin-Petersen, S. (2004). Trust: A neglected variable in team effectiveness research. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 10(1), 38-53. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/233255148?accountid=119781>.
- Kiffin-Petersen, S., Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal Of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. 50(1),569.
- Krot, K., Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal Of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Lewicki, R.J.; Mcallister, D. J.; Bies, R. J.(1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*. 23(3):438-458.
- Mach, M., Dolan, S., Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *The British Psychological Society*, 83, pp.771-794.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376
- Mayer, C.; Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3):709-734.
- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5):874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based teams as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McGrath, J. E. 1964. *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. (5ªed).
- Moccia, L. (2008). *El desempeño humano en el contexto laboral*. Manuscrito no publicado.
- Palanski, M., Kahai, S., & Yammarino, F. (2011). Team virtues and performance: an examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal Of Business Ethics*, 99(2), 201-216. doi:10.1007/s10551-010-0650-7
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 462-479. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220434726?accountid=119781>.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S.B. y Bommer, W.H. (1996). Transformational leader

- behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors *Journal of Management*, 22: 259 – 298.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S.B., Moorman; R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2):107-142.
- Politis, D. (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66
- Qin, L. (2010). A new trust in leadership framework: a cognition-based and affect-based process. A Dissertation Presented to The Graduate Faculty of the University of Akron. Descargado el 08/09/10 de: <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Qin%20Lei.pdf?akron1279582054>
- Ramírez, H. (2002). *Impacto de la confianza en la organización*. México DF: UAM-X, CSH, Depto. de producción económica. 1era Edición.
- Redman, T., Dietz, G., Snape, E., & van der Borg, W. (2011). Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(11), 2384-2402. doi:10.1080/09585192.2011.584402
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Academy of Marketing Science Journal*. 25 (4):319. (LEADERSHIP)
- Rico, R., de la Hera, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769. doi:10.1080/09585192.2011.573971
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall
- Rodrigues, N., Rebelo, T. (2009). Tests de Muestras de Trabajo: Relación con el Desempeño y la Experiencia del Puesto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (1), 47-58.
- Rodríguez, H. (2008). La cultura es también una responsabilidad social empresarial. *Empresa y humanismo*, 11(2), 109-133. Obtenido 10 de abril de 2013 de Ebsco Host Academic Search Complete database
- Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. y Davis, J H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32 (2):344-354.
- Sheng, C., Tian, Y., & Chen, M. (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10), 1297-1305. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/820623193?accountid=119781>.
- Sheppard, B. H. y Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3):422-437.
- Sherwood, A.L. y De Paolo, C.A. (2005) Task and relationship-oriented trust in leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2):65-81.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 311-21. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199839925?accountid=119781>.

- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 503-529.
- Tan, H., & Lim, A. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal Of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H.; Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(2):241.
- Taylor-Dunlop, K. y Lester, P. E. (2000). The development of an instrument to measure organizational trust. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 24-28, 2000).
- Thylefors, I., Persson, O., & Hellström, D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 102-114. doi:10.1080/13561820400024159
- Tracy, M. (2010). Team effectiveness: key ideas and developments. *AI Practitioner*, 12(4), 10-15.
- Travis, M., Mathieu, J., Rapp, T., Gilson, L. (2012): Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz*, 33, 342–365.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. y Croos, T. (2000): Effects of task performance and contextual performance on sistemics rewards. *Journal Applied Psychology*, 85(4), pp. 526-535.
- Urquijo, J. (2005). *Teoría de las relaciones industriales: De cara al siglo XXI*. Venezuela: Ediciones UCAB.
- Webber, S., & Klimoski, R. J. (2004). Crews: a distinct type of work team. *Journal of Business & Psychology*, 18(3), 261-279
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study. *Small Group Research*, 39: 746-769.
- Webber, S.S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development*, 21(3), 201-214. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216355465?accountid=119781>.

ANEXO A

Instrumento para medir la confianza en el equipo de trabajo y la percepción de efectividad aplicado a la muestra final.

CUESTIONARIO DE CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Instrucciones



UCAB

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la dinámica de trabajo de su equipo. El instrumento forma parte del Trabajo de Grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que nos suministre se utilizará exclusivamente con fines académicos y será considerada confidencial.

El llenado del cuestionario consiste en marcar con una "X" la opción de respuesta que usted considere que describe de forma más cercana sus opiniones respecto al funcionamiento del equipo de trabajo al cual pertenece. No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto, le pedimos que se base en su experiencia y percepción personal; no responda en función de aquello que los demás esperan o lo que considere más conveniente para otros.

Antes de pasar a responder el cuestionario, le pedimos que nos suministre los siguientes datos que serán de utilidad durante el análisis estadístico de las respuestas.

Género	Edad (años)	Nivel de instrucción	Profesión	Tiempo trabajando en esta empresa	Tiempo trabajando con este equipo
F		TSU			
M		Universitario			
		Post grado			
Departamento					

A continuación encontrará 15 afirmaciones y seis opciones que expresan la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para responder se le recomienda leer atentamente cada enunciado y marcar con una "X" la opción que describa mejor su percepción u opinión individual.

Afirmaciones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Puedo contar con la ayuda de mi equipo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
2. Mi equipo termina su trabajo a tiempo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
3. En mi equipo culminamos con éxito nuestros compromisos	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
4. En mi equipo compartimos los recursos, materiales e información	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
5. La calidad del trabajo que hace mi equipo mejora continuamente	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
6. Todos en mi equipo tenemos las competencias y los conocimientos necesarios para hacer el trabajo con efectividad	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
7. En mi equipo nos animamos unos a otros para generar ideas y sugerencias diferentes	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
8. En mi equipo resolvemos los problemas con rapidez	MED	ED	AED	ADA	ED	MED

9. Confío en la experticia de mi equipo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
10. En mi equipo respetamos las emociones y las ideas de cada uno de nosotros	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
11. Mi equipo raras veces comete errores que afecten la calidad del trabajo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
12. En mi equipo nos esmeramos para ser honestos unos con otros	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
13. En mi equipo hay congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
14. Confío en los miembros de mi equipo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
15. En general, puedo decir que el desempeño de mi equipo es bueno	MED	ED	AED	ADA	ED	MED

ANEXO B

CUESTIONARIO DE CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO



UCAB

Instrucciones

Este cuestionario tiene como objetivo conocer las características y el desempeño del equipo de trabajo que usted supervisa. El instrumento forma parte del Trabajo de Grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que nos suministre se utilizará exclusivamente con fines académicos y será considerada confidencial.

El llenado del cuestionario consiste en marcar con una "X" la opción de respuesta que usted considere que describe de forma más cercana sus opiniones respecto las características y el desempeño del equipo de trabajo que usted supervisa. No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto, le pedimos que se base en su experiencia y percepción personal; no responda en función de aquello que los demás esperan o lo que considere más conveniente para otros.

Antes de pasar a responder el cuestionario, le pedimos que nos suministre los siguientes datos que

Departamento			
Número de miembros del equipo		Antigüedad del equipo	

serán de utilidad durante el análisis estadístico de las respuestas.

A continuación encontrará 7 afirmaciones que describen actividades que algunos equipos de trabajo ejecutan y características que poseen. Por favor marque Si o No, según cada afirmación específica se aplique o no al equipo que usted supervisa.

Afirmaciones	Respuestas	
1. Este es un equipo estable, fue creado para cumplir una función permanente en la empresa	Si	No
¿Cuáles de las siguientes afirmaciones se aplican a la función que este equipo cumple dentro de la empresa?		
2. Resuelve problemas con la calidad de los productos de la empresa	Si	No
3. Desarrolla proyectos para un cliente específico (interno o externo)	Si	No
4. Desarrolla/diseña productos/servicios	Si	No
5. Realiza labores de transporte (materiales, equipos, personal y/o productos)	Si	No
6. Realiza labores de mantenimiento de equipos para la empresa	Si	No
7. Presta servicios al público o a otros departamentos de la empresa	Si	No
8. Es responsable por la elaboración de un producto de la empresa	Si	No
9. Planifica actividades para el resto de la empresa	Si	No
10. Formula estrategias para el resto de la empresa	Si	No
11. Ejecuta tareas de rutina o procesos que se repiten periódicamente	Si	No
12. Interactúa con los clientes de la empresa	Si	No

A continuación encontrará cinco afirmaciones y seis opciones que expresan la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para responder se le recomienda leer atentamente cada

enunciado y marcar con una "X" la opción que describa mejor su percepción de las características del desempeño del equipo que usted supervisa.

Afirmaciones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Este equipo termina su trabajo a tiempo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
2. Los miembros de este equipo resuelven los problemas con rapidez	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
3. La calidad del trabajo que hace este equipo mejora continuamente	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
4. Este equipo raras veces comete errores que afecten la calidad del trabajo	MED	ED	AED	ADA	ED	MED
5. En general, puede decirse que el desempeño de este equipo es bueno	MED	ED	AED	ADA	ED	MED