

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**LA CONFIANZA HORIZONTAL Y SU PAPEL MEDIADOR ENTRE EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE UN BANCO – CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ELVA MARIA PEREZ SANTISTEBAN

ASESOR

RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2020

**LA CONFIANZA HORIZONTAL Y SU PAPEL MEDIADOR
ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UN BANCO –
CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

ELVA MARIA PEREZ SANTISTEBAN

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Yessenia Aylén Serruto Perea
PRESIDENTE

Luis Augusto Angulo Bustios
SECRETARIO

Rafael Camilo Girón Cordova
ASESOR

Dedicatoria

Este proyecto de tesis está dedicado principalmente a Dios, quien como guía se encuentra presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y brindándome la fortaleza día a día, para continuar con mis metas trazadas sin decaer.

A mis padres que con su infinito amor, paciencia y comprensión, han sido mi apoyo constante e incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria y de mi vida.

Y a todas aquellas amistades que me apoyaron de cualquier manera, directa o indirectamente, durante los 10 ciclos académicos de mi carrera universitaria.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por brindarme salud, fortaleza, capacidad y la oportunidad de concluir con uno de mis objetivos.

A mis padres por todo lo que he concretado, gracias a la educación recibida, su fortaleza, virtudes y valores inculcados en mí. Ellos son mi motor, motivo y mi mayor inspiración para lograr cada una de mis metas trazadas, los amo infinitamente.

Agradecimiento especial al gerente de la institución en estudio, quien gracias a su confianza y colaboración, permitió que se desarrolle todo el proceso investigativo de manera exitosa. Y por supuesto a mi casa de estudios, la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, profesores y directivos, por formarme profesionalmente, ofreciéndome todo el conocimiento adquirido en estos años.

Y finalmente agradecer a todas aquellas amistades que me apoyaron de cualquier manera, directa o indirectamente, durante los 10 ciclos académicos de mi carrera universitaria.

Resumen

En la investigación se buscó establecer el rol mediador de la confianza organizacional en la relación liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Además, se buscó determinar si la confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores del Banco – Chiclayo. El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, es un cuestionario a través de la técnica de la encuesta. El cuestionario usado se basa en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados, quedando configurado de la siguiente forma: Liderazgo transformacional: 33 preguntas (en un constructo), confianza organizacional (4 ítems en un constructo unidimensional); y desempeño grupal (9 ítems dividido en dos dimensiones). La población estuvo compuesta por los 50 colaboradores que trabajan a tiempo completo en la organización. Se pudo determinar que la confianza en este estudio no cumple un papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral a pesar de ser influenciado por el liderazgo. La suposición de que la confianza organizacional cumple un papel mediador en la relación liderazgo transformacional y el desempeño laboral no se evidenció en el presente estudio, lo que permite establecer que en la empresa en estudio es el liderazgo transformacional el que influye de manera directa sobre el desempeño de los trabajadores.

Palabras clave: rol mediador, confianza, liderazgo transformacional, desempeño grupal

Clasificaciones JEL: M10, M12, M19

Abstract

The research sought to establish the mediating role of organizational trust in the transformational leadership relationship and job performance. In addition, we sought to determine if organizational trust plays a mediating role between the transformational leadership and the performance of the employees of Banco - Chiclayo. The instrument that was used for the following study is a questionnaire through the survey technique. The questionnaire used is based on the dimensions and indicators of the concepts used, being configured as follows: Transformational leadership: 33 questions (in a construct), organizational confidence (4 items in a one-dimensional construct): and group performance (9 items) divided in two dimensions). The population was composed of 50 collaborators who work full time in the organization. It was determined that trust in this study does not fulfill a mediating role between transformational leadership and work performance despite being influenced by leadership. The assumption that organizational trust plays a mediating role in the relationship between transformational leadership and work performance was not evident in the present study, which allows us to establish that in the company under study it is the transformational leadership that directly influences the performance of workers.

Keywords: mediator role, trust, transformational leadership, group performance

JEL Clasifications: M10, M12, M19

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	10
II. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas.....	16
III. Metodología.....	22
3.1. Tipo y nivel de investigación	22
3.2. Diseño de investigación	22
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Criterios de selección	22
3.5. Operacionalización de variables	23
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.7. Procedimientos.....	32
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	32
3.9. Matriz de consistencia.....	34
3.10. Consideraciones éticas.....	35
IV. Resultados y discusión	36
V. Conclusiones	44
VI. Recomendaciones	45
VII. Lista de referencias	46
IX. Anexos	50

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables	23
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos	27
Tabla 3. Varianza media extraída	28
Tabla 4. Análisis factorial confirmatorio	29
Tabla 5. Validez de constructo	31
Tabla 6. Correlación de las variables	40
Tabla 7. Análisis del coeficiente de determinación: R²	40
Tabla 8. Causalidades basadas en Sigma bilateral o p. valor	41
Tabla 9. Resumen de hipótesis	41
Tabla 10. Coeficiente path	42

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual	21
Figura 2. Dimensiones del liderazgo	36
Figura 3. Dimensiones de la confianza	37
Figura 4. Dimensiones del desempeño laboral.....	38
Figura 5. Modelo conceptual resuelto	39

I. Introducción

La actual crisis económica lleva a diario a considerar la importancia de estrategias que promuevan el liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, dado que los líderes son un elemento crítico dentro del contexto laboral y pueden influir en cómo las personas y equipos ven su trabajo. (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

A su vez, el líder transformacional es considerado como un recurso social fundamental con que cuenta la organización para incrementar el compromiso laboral en los equipos de trabajo (y con ello su salud psicosocial), así como para incrementar los resultados organizacionales saludables a través del desempeño grupal. (Olvera, Llorens, Acosta, & Salanova, 2017b).

El liderazgo transformacional contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). Considerando esta función, la opinión de la investigadora, de acuerdo a las investigaciones anteriores, se piensa que un proceso psicosocial meritorio de mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño es el compromiso, dado que está comprobado que las personas que experimentan compromiso son capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con eficacia y están comprometidas con sus tareas implicándose en su quehacer diario. (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

En el plano local, se espera que las empresas locales se desenvuelvan acorde a la literatura estudiada. Tal es el caso del Banco, en la que se acordó una entrevista realizada al gerente de la entidad en estudio, quien tuvo la apertura de comentar los problemas más evidentes de la organización, dentro de los que destacan, la baja productividad, desempeño por debajo de lo esperado, falta de interés, compromiso con las metas y objetivos de la organización, falta de compañerismo y trabajo en equipo, así como la percepción que los directivos jefes de área no ejercen un liderazgo como tal.

La revisión de la literatura en torno a la realidad explorada en esta entrevista, se sugiere abordar tres temas en puntual que son: Liderazgo, Confianza y desempeño, como temas de mucho interés en el estudio de la realidad de las organizaciones. Los roles de las variables en estudio deberían ser también materia de estudio, pues a efecto de hipotetizar un modelo, es vital proponer un modelo teórico que sirva de inicio a la investigación.

Olvera, Llorens, Acosta, y Salanova (2017) definen su modelo teórico en base a estos 3 constructos y plantean un modelo conceptual, donde se aprecia la confianza en un rol mediador entre el liderazgo y el desempeño del trabajador.

Por tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿La confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajo y el desempeño del equipo percibido por los supervisores?

Para ello se ha planteado como hipótesis general: La confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño y como hipótesis específicas H₁: El nivel de liderazgo transformacional es alto , H₂:El nivel de confianza horizontal es alto , H₃: El nivel de desempeño laboral es alto y, por último, H₄: El liderazgo transformacional influye sobre desempeño grupal , el liderazgo transformacional influye sobre confianza horizontal y la confianza horizontal influye sobre desempeño grupal de los colaboradores del Banco.

El objetivo general del presente estudio fue determinar si la confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores de un Banco – Chiclayo. Asimismo, se plantean: Evaluar las características del liderazgo transformacional, Evaluar los niveles de confianza organizacional, evaluar los niveles de desempeño grupal y evaluar la influencia de liderazgo transformacional sobre desempeño grupal, evaluar la influencia de liderazgo transformacional sobre la confianza y evaluar la influencia de la confianza sobre desempeño grupal.

Esta investigación intenta abordar los aspectos positivos de la salud en las organizaciones, sin ignorar los aspectos negativos tradicionales, en este contexto, el presente estudio cobra importancia pues destaca el papel desempeñado por la confianza horizontal como una construcción clave que es beneficiosa para el funcionamiento de la organización y para sus integrantes.

Es importante así mismo demostrar la relación que pudiera existir entre la confianza horizontal, así como del liderazgo como constructos antecesores de la efectividad del desempeño, pues aportaría evidencia valiosa para los directivos que están al mando de una organización.

A pesar de esta significativa información, existen pocos estudios que se concentren en la confianza organizacional a nivel de grupos, fundamentalmente considerando que los grupos de trabajo tienen un papel decisivo en el logro de los objetivos organizacionales, así como también en el incremento de la eficiencia, la competitividad, la productividad y la salud psicosocial. Además, hay una escasa investigación acerca del rol que juega la confianza organizacional en la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo a nivel de equipo.

Es de destacar también que el interés en el estudio de la confianza organizacional a nivel de equipos ha crecido considerablemente a medida que las organizaciones han evolucionado hacia estructuras más planas basadas en equipos de trabajo, por lo que se necesita más investigaciones utilizando datos de nivel colectivo.

El papel mediador de la confianza del equipo de trabajo (es decir, la confianza horizontal) en la relación entre el liderazgo transformacional, como recurso social y el rendimiento del equipo (es decir, rendimiento intrarol y extrarol), supondrá inapreciable contribución a la literatura pues esta afirmación a priori no se ha demostrado en contextos de bancos locales.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Acosta, Salanova, y Llorens (2011) Su estudio contribuye a entender la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo basándose en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes como lo argumenta el modelo HERO, utilizando datos agregados a nivel de equipo. Las conclusiones entre otras son que los Modelos de Ecuaciones Estructurales revelaron que la confianza organizacional media de forma total la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo. Así mismo, el autor menciona que las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo se relacionan a través de la confianza organizacional, dando apoyo a las premisas del Modelo HERO desde análisis a nivel de equipo. Finalmente, el estudio concluye mencionando que los investigadores y profesionales podrían utilizar estos resultados sobre el rol de la confianza organizacional entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo con el objetivo de generar HEROS. Tal vez, este podría ser un primer paso para conocer cómo la confianza organizacional influye en las prácticas organizacionales y en el engagement en el trabajo en equipo.

Chun, Cho, y Sosik (2012) Utilizando informes combinados de 73 líderes de equipo y 359 de sus miembros en 23 compañías en Corea, examinaron un modelo multinivel donde el liderazgo transformacional enfocado en el individuo y el grupo y sus procesos de influencia, operan en el equipo y niveles diádicos de manera independiente e interactiva para asociarse con el equipo y el desempeño de los miembros. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional centrado en el grupo se asoció positivamente con el rendimiento del equipo a través del intercambio de miembros del equipo, mientras que el liderazgo transformacional centrado en el individuo se relacionó positivamente con el desempeño en el rol y el extra rol del miembro del equipo a través del intercambio de miembros líderes.

Parte de las conclusiones del autor es que los Investigadores y profesionales han sido desafiados por el liderazgo de grupos de personas que deben unirse para cooperar, compartir recursos y corresponder con otros

miembros a través del trabajo en equipo. Si bien siempre existe la posibilidad de autointerés por parte de los miembros del equipo y de favorecer a los miembros específicos del equipo por parte de los líderes, los hallazgos indican que el liderazgo transformacional de los equipos es efectivo cuando se dirige a un equipo de individuos e individuos dentro del equipo.

Asimismo Cruz, Salanova y Martínez (2013) sintetizan sus hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (clima, desempeño, etc.), así como señalar algunos retos futuros en su estudio. De manera sintética exponen la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos años de investigación, paralelamente, presentan diferentes modelos utilizados por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones, en las cuales concluyen que el liderazgo transformacional se puede considerar un antecedente de diversos resultados relacionados con los trabajadores (bienestar, satisfacción, etc.) y con la organización (desempeño, tendencia al abandono, etc.).

Por otro lado, Brown (2015), explora la relación entre la confianza de los empleados sobre los gerentes y su desempeño en el lugar de trabajo. Sus hallazgos empíricos apoyan una relación positiva entre tres medidas del desempeño en el lugar de trabajo (desempeño financiero, productividad laboral y calidad del producto o servicio) y la confianza promedio de los empleados. Además, esta relación se mantiene cuando se modela de manera conjunta la confianza promedio de los empleados y el desempeño de la empresa en un marco grupal y luego, analiza los datos para determinar cómo la confianza a nivel individual del empleado (más que el promedio dentro del lugar de trabajo) se ve influenciada por las medidas tomadas por los gerentes. Sus hallazgos sugieren que restringir el pago de horas extra y el acceso a la capacitación puede erosionar la confianza de los empleados. Además, encuentra que la organización del trabajo o el trabajo con experiencia a nivel de empleado o de organización está asociada con una menor confianza de los empleados.

Asimismo, Chun (2016), examina un modelo multinivel donde el liderazgo transformacional se enfoca en el grupo y el individuo y su influencia los procesos operan en el equipo y en la asociación con el rendimiento del equipo y de los miembros. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional centrado en el grupo fue positivo asociado con el rendimiento del equipo, mientras que el enfoque individual del liderazgo transformacional se relacionó positivamente con el desempeño de rol y extra-rol de los miembros del equipo a través del intercambio líder-miembro.

Olvera, Llorens, Acosta, y Salanova (2017), en su estudio analizan el rol mediador de la confianza en el equipo de trabajo entre el liderazgo transformacional, como recurso social, y el desempeño en equipo tal como sugiere el Modelo Healthy & Resilient Organizations Model (HERO) de (Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013). La confianza horizontal y el liderazgo transformacional fueron evaluados por los equipos de trabajo y el desempeño fue evaluado por los/as superviso-res/as de esos equipos. Las conclusiones del estudio revelaron, tal como se esperaba, que la confianza horizontal, tiene un papel mediador entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo y el desempeño en equipo evaluado por los supervisores.

En el contexto organizacional, esta percepción común del liderazgo transformacional, como recurso social de la organización, puede provocar que surjan procesos de interacción en los trabajadores que aumenten esta visión compartida de confianza entre los miembros del equipo.

2.2. Bases teórico científicas

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define como un estilo de gestión donde el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados y crea conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, poniendo los intereses colectivos por delante de sus propios intereses (Yammarino, 1993).

Para Salanova, (2008), el/la líder transformacional es aquella persona que sabe guiar a los/as demás hacia un fin percibido como compartido y consigue el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la empresa. Asimismo. (Molero, 2011) menciona que los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar a sus seguidores para que lleguen más de lo imaginado.

Por su parte (Olvera et al., 2017b), considera que el líder transformacional es aquél que sabe cómo conducir a los demás hacia un objetivo que se percibe como compartido, y además logra el compromiso de los equipos de trabajo y la organización.

Este estilo de liderazgo implica que el líder: logra satisfacer las necesidades laborales de los colaboradores, sabe cuáles son las necesidades de los colaboradores, facilita la contribución de los colaboradores al desempeño organizacional y considera el desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo (Olvera et al., 2017b).

Asimismo, se identifica porque el líder crea objetivos desafiantes, que son viables, pero no fáciles de alcanzar, y lograr su cumplimiento. También empodera a sus seguidores acerca de la base de valores institucionales que dirigen a un clima moral en donde se identifican las contribuciones individuales para los resultados colectivos o institucionales (Araneda Guirriman *et al.*, 2016).

Este tipo de liderazgo se conforma a partir de un conjunto de variables: la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional la estimulación intelectual y la consideración individual (Cheng *et al.*, 2016).

La influencia idealizada atribuida es un conjunto de rasgos característicos que los seguidores establecen al líder y que lo convierten en un ejemplo a seguir (Herman & Chiu, 2014).

La influencia idealizada conductual se muestra a partir de la conducta del líder, es decir, cuando el líder presenta comportamientos que son mostrados como ejemplares por sus seguidores (Mullen et al., 2017). Pedraja- Rejas y Rodríguez-Ponce (2014) sustentan que la influencia idealizada se fundamenta, en definitiva, en que tan carismático es el líder logrando ser admirado, respetado e imitado por sus seguidores.

La motivación inspiracional surge de la facultad del líder para formar una orientación de un futuro esperado y posible. El líder comparte esta visión con su equipo y consigue que sus seguidores se sientan copartícipes y valiosos para alcanzar ese futuro (Kishore & Nair, 2013).

Los líderes transformacionales consiguen niveles altos de motivación en los individuos de su equipo, cediéndole valor intrínseco al trabajo ejecutado; con ello, se forma un clima de compromiso en la construcción de un futuro anhelado y dable a través del esfuerzo asociado (Ahmad, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu & Zhang, 2014).

En resumen, la motivación inspiracional es la facultad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión interesante del futuro (Araneda Guirriman et al., 2016). Además, Cheng et al. (2016) sustentan que la motivación inspiracional va de la mano con que el líder aporta un significado y valor en sí mismo al trabajo de los individuos, quienes se sienten importantes para obtener el futuro trazado y deseado, y trabajan en un ambiente de colaboración y respeto.

Por otro lado, la estimulación intelectual radica en la aptitud del líder para promover la creación y la imaginación en sus seguidores, debatiendo los presuntos habituales y las maneras tradicionales de realizar las cosas (Arnold & Loughlin, 2013).

Breevart *et al.* (2014) mencionan que en la estimulación intelectual subyace un llamado a la autonomía e independencia de idea o reflexión de los seguidores, quienes están también comprometidos en entender y solucionar los problemas organizacionales.

Se destaca que en la medida que los líderes transformacionales favorecen la creatividad e invención buscando de manera permanente resaltar la manera tradicional de realizar las cosas (Peng & otros, 2016).

Finalmente, la consideración individual incluye la destreza del líder para alcanzar una inquietud y atención individualizada a los seguidores, atendiendo sus expectativas y necesidades esenciales (Zhang *et al.*, 2014). Dicho de otro modo, el líder trata a cada seguidor, de acuerdo con sus requerimientos específicos, haciendo que la persona se sienta estimada (Qu *et al.*, 2015).

Fernet *et al.* (2015) plantean que la consideración individual significa que el líder debe amparar y orientar a sus seguidores con respeto y aprecio personal. Los líderes transformacionales guían, estimulan y respaldan a sus seguidores de manera individual, haciendo las veces de consejero. De esta manera, mejoran las relaciones interpersonales, e inducen el desarrollo personal y laboral de éstos (Ganga & otros, 2016; Arnold, Loughlin & Walsh, 2016).

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional acrecienta la motivación de los equipos de trabajo, directamente a través de estrategias de motivación, e indirectamente mediante las dimensiones que lo componen: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Además, que el líder, mediante la influencia idealizada, motivación, estimulación intelectual, optimiza y beneficia el desempeño de equipos de trabajo (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004).

Es importante resaltar que el liderazgo se muestra como una facultad para llevar la empresa hacia el éxito mediante la toma de decisiones acertadas y

eficaces para cada contexto que se pueda manifestar, convirtiendo los conflictos en nuevas oportunidades (Andrade, 2008).

Confianza organizacional

Para Kramer (1999), la confianza organizacional ha desempeñado un papel principal en la investigación, debido a sus considerables ventajas para el entorno organizacional tanto a nivel individual como colectivo.

Dar (2010) definen la confianza como "la voluntad de un empleado de ser vulnerable a las acciones de la organización, cuyo comportamiento y acciones no puede controlar". Estos autores proponen un modelo de confianza organizacional que se enfoca en dos niveles: los compañeros de trabajo y la organización. Además, conciben la confianza entre los compañeros de trabajo (confianza horizontal) como "la disposición de una persona a ser vulnerable a las acciones de compañeros de trabajo cuyo comportamiento y acciones persona no puede controlar" (Tan & Lim, 2009).

A nivel de grupo, la confianza es un fenómeno colectivo. Al interactuar dentro de su equipo, es más probable que las personas desarrollen percepciones, expectativas y normas de conducta compartidas con sus compañeros de equipo, y a través de estas interacciones, es probable que los miembros del equipo desarrollen percepciones de confianza compartidas (Costa & Anderson, 2011).

La confianza caracterizada por ser benévola se refiere a la reciprocidad entre los socios en una empresa. La condición para establecer la confianza organizacional incluye la existencia de valores comunes a las personas, éstos pueden ser integrados a sus metas comunes. También la confianza se forma nuevas relaciones entre diferentes organizaciones, resulta de las interacciones usuales y relaciones de confianzas anteriores (Phillips, Lawrence y Hardy, 2000).

En el modelo HERO (Cruz-ortiz, Salanova Soria, & Martínez, 2013), la confianza organizacional, una construcción clave en el componente de "empleados sanos", incluye dos dimensiones:

1.- Confianza vertical, el grado en que los empleados confían en las acciones de su personal o la organización donde trabajan.

2.- Confianza horizontal, el grado en que los empleados confían en las personas con quienes trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan estar con ellos.

Actualmente la confianza organizacional se muestra como una variable importante para las empresas y sus procesos, ya que las organizaciones que tienen en cuenta la confianza organizacional son más competitivas, según un informe realizado por Legal Research Network (LRN) y validado por el Centro para Organizaciones Efectivas en la Universidad del Sur de California. Asimismo, resaltan que las empresas que se concentran a propósito en los valores, la confianza y el comportamiento, destacan en capacidad y efectividad. Los resultados también señalan que el número de empresas que cambian la manera en que operan para destacar su propósito en la confianza y el comportamiento va en aumento (LRN, 2016).

Desempeño laboral

En cuanto al desempeño organizacional, no hay un acuerdo entre los autores respecto a los factores que implica dicha variable (Salgado, 2006). El desempeño grupal se entiende como un valor añadido en la empresa, dado por un conjunto de conductas de los equipos de trabajo, que favorecen directa e indirectamente a los objetivos de la organización (Borman & Motowidlo, 1997).

En este sentido, Goodman y Svyantek (1999) plantean dos dimensiones del desempeño: (1) intra-rol, que se define como aquellas actividades que contribuyen directa o indirectamente a la base técnica de la organización y estas varían entre diversos trabajos dentro de la misma organización y; (2) extra rol, que se define como aquellas actividades que no son formalmente parte del trabajo y en las que los empleados se ofrecen voluntariamente para realizarlas. En la misma, persiste un esfuerzo adicional para terminar con éxito sus actividades.

La evidencia muestra que el liderazgo transformacional tiene una gran influencia en el desempeño (Gang Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Sin embargo, todavía hay poca comprensión de los procesos a través de los cuales el

liderazgo ejerce esta influencia, ya que pocos estudios se han enfocado en la influencia mediadora de otras variables estratégicas (Pourbarkhordari, Zhou, & Pourkarimi, 2016).

De acuerdo con Goordman y Syyantek (1999) el desempeño in- rol y extra- rol pertenecen al desempeño de tarea y contextual, respectivamente. Entonces, al considerar estos dos tipos de desempeño de forma complementaria se tiene una visión holística de la definición de desempeño grupal (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Existen estudios que apoyan la relación entre la confianza y el desempeño organizacional (Pourbarkhordari et al., 2016). En otros estudios, la confianza horizontal se ha asociado con mejoras en la comunicación, la satisfacción laboral, el compromiso, el aprendizaje, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el rendimiento (Olvera et al., 2017b). Además, algunos estudios señalan el rol mediador de la confianza organizacional en la relación entre los recursos y el nivel de desempeño del equipo de trabajo (Palanski, Kahai, & Yammarino, 2011).

2.3 Modelo conceptual

El modelo conceptual parte de las 3 variables de estudio: Liderazgo transformacional con sus dimensiones (influencia idealizada atribuida; influencia idealizada conductual, la motivación inspiraciones, la estimulación intelectual y la consideración individual), la variable confianza organizacional con sus 2 dimensiones (horizontal y vertical) y la variable desempeño grupal con sus 2 dimensiones (in- rol y extra- rol).

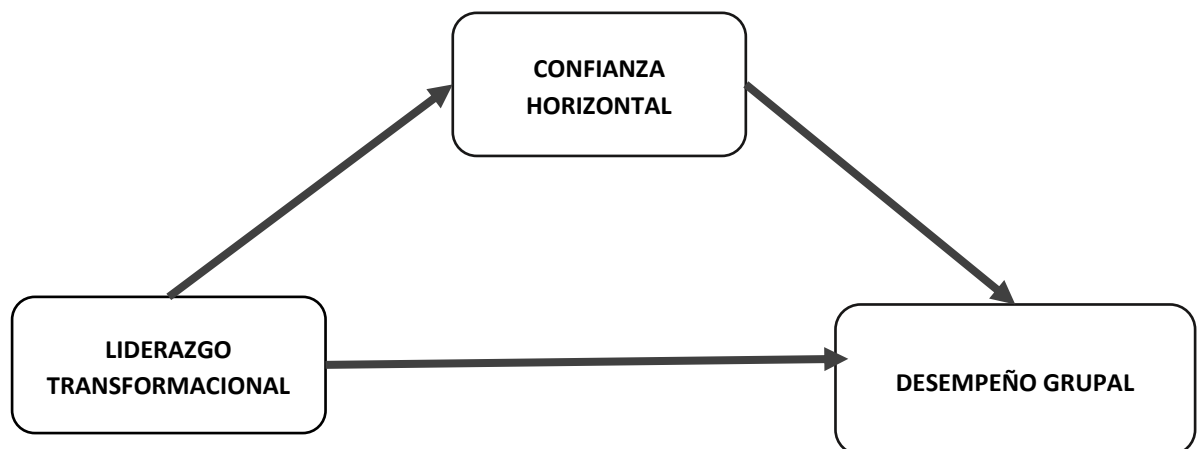


Figura 1. Modelo conceptual

Fuente: Basado en (Olvera et al., 2017b)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: El enfoque del presente documento de investigación fue cuantitativo, pues se utilizaron las estadísticas para medir y evaluar las variables de estudio (Confianza organizacional, liderazgo transformacional, desempeño laboral).
- Tipo: Aplicada pues se pretendió abordar la teoría y probar si ésta se cumple en la institución del estudio.
- Niveles: explicativa, pues se intentó probar la causalidad de las variables que se consideraron en el presente estudio.

3.2. Diseño de investigación

- La presente investigación fue no experimental, pues en ella no se efectuó manipulación alguna de las variables analizadas.
- Así mismo la investigación fue de tipo transversal considerando que se hizo en un solo instante de tiempo.
- El estudio fue prospectivo dado que se utilizaron fuentes primarias para la recolección de datos analizados.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: La población estuvo compuesta por los 50 colaboradores que trabajan a tiempo completo en la organización. No hubo cálculo de la muestra ni muestreo, dado que la población puede medirse.

3.4. Criterios de selección

El único criterio de selección incluido en el presente estudio es que sea colaborador de Ripley a tiempo completo (trabajador en planilla)

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Variable	Dimensiones	Ítem	Técnica	Instrumento
Liderazgo transformacional (Cheng <i>et al.</i> , 2016).	Influencia idealizada atribuida	-Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	ENCUESTA	CUESTIONARIO
		-Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.		
		-Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.		
		-Me muestro confiable y seguro.		
		-Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.		
		-Intento ser un modelo para seguir para los demás.		
		-Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.		
	Influencia idealizada conductual	-Expreso mis valores y creencias más importantes		
		-Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.		
		-Tomo en consideración las consecuencias morales y Éticas en las decisiones adoptadas.		
		-Enfatizo la importancia de tener una misión		
		-Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el Grupo de trabajo.		
		-Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.		
		-Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados		
	Motivación inspiracional	-Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.		
		-Trato de mostrar el futuro de modo optimista.		
		-Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.		
		-Construyo una visión motivante del futuro.		
		-Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.		
		-Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.		
		-Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.		
-Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.				

	Estimulación intelectual	-Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.		
		-Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.		
		Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.		
		-Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.		
		-Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.		
		-Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.		
		-Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.		
		-Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.		
	Consideración individual	-Le dedico tiempo a enseñar y orientar.		
		-Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Confianza organizacional (Cruz-ortiz, Salanova Soria, & Martínez, 2013).	Horizontal	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.	Encuesta	Cuestionario
		Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo.		
		Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más.		
		Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender		
	Vertical	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados		
		Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección		
		Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla		
		Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Desempeño Grupal (Goordman & Syyantek ,1999).	Intra- rol	Toma descansos de trabajo merecidos.	Encuesta	Cuestionario
		No pasa mucho tiempo en conversaciones ociosas		
		Alcanza los objetivos del trabajo.		
		Cumple los criterios de rendimiento.		
		Demuestra experiencia en todas las tareas relacionadas con el trabajo.		
		Podría gestionar más responsabilidad de la que normalmente se le asigna.		
		Parece adecuado para un rol de nivel superior.		
		Es competente en todas las áreas del trabajo, maneja las tareas con competencia.		
		Se desempeña bien en el trabajo en general llevando a cabo tareas como se esperaba.		
	Planifica y organiza para alcanzar los objetivos del trabajo y cumplir fechas límite			
	Extra- rol	Ayuda a otros empleados con su trabajo cuando han estado ausentes.		
		Toma la iniciativa para orientar a los nuevos empleados al departamento, incluso aunque no forma parte de la descripción de su trabajo.		
		Asiste voluntariamente a funciones no requeridas por la organización ayudando en su imagen general.		
		Realiza labores de voluntariado para hacer cosas no formalmente requeridas por el trabajo.		
		Ayuda a otros cuando aumenta su carga de trabajo (ayuda a otros hasta que supere los obstáculos).		

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, es un cuestionario a través de la técnica de la encuesta. El cuestionario usado se basen las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados, quedando configurado de la siguiente forma: Liderazgo transformacional: 33 preguntas (en un constructo), confianza organizacional (4 ítems en un constructo unidimensional): y desempeño grupal (9 ítems dividido en dos dimensiones)

La recolección de los datos fue vía hoja impresa para su análisis, posterior calculado y organización de la información.

a. Confiabilidades:

Tabla 2.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Constructo	Alfa de Cronbach	Apreciación	Fiabilidad compuesta
Confianza Horizontal	0.933	Elevada	0.948
Desempeño	0.957	Muy elevada o excelente	0.963
Liderazgo	0.985	Muy elevada o excelente	0.986

Fuente: Elaboración propia

El alfa de Cronbach toma la medida de la fiabilidad mediante los ítems (medidos en escala tipo Likert) que permiten medir un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988, p. 187). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

b. Validez de constructo: Validez convergente:

Tabla 3.

Varianza media extraída.

	Varianza media extraída
Confianza Horizontal	0.753
Desempeño	0.657
Liderazgo	0.740

Fuente. Elaboración propia

La varianza extraída media cumple con el requisito mínimo para la validez de constructo (en este caso validez convergente) al tener un valor mayor a 0.5 en cada una de las dimensiones de cada constructo (Fornell & Larcker, 1981). Que cada constructo tenga un AVE mayor a 0.5 implica que los ítems que la confirman están representando de manera correcta a la variable.

Tabla 4.*Análisis factorial confirmatorio.*

ITEMS	CONFIANZA HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
CONFH2	0.709		
CONFH3	0.891		
CONFH4	0.954		
CONV1	0.896		
CONV2	0.935		
CONV3	0.796		
DESEXT1		0.852	
DESEXT2		0.847	
DESEXT3		0.882	
DESEXT4		0.985	
DESEXT5		0.464	
DESINTR1		0.723	
DESINTR2		0.850	
DESINTR3		0.816	
DESINTR4		0.841	
DESINTR5		0.809	
DESINTR6		0.898	
DESINTR7		0.725	
DESINTR8		0.607	
DESINTR9		0.904	
LID10			0.803
LID11			0.814
LID12			0.856
LID13			0.834
LID14			0.905
LID15			0.728
LID17			0.886
LID19			0.824
LID2			0.601
LID20			0.816
LID21			0.887
LID22			0.968
LID24			0.946
LID25			0.674

ITEMS	CONFIANZA HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
LID26			0.780
LID27			0.932
LID28			0.952
LID29			0.878
LID3			0.929
LID30			0.995
LID32			0.933
LID4			0.934
LID5			0.793
LID6			0.922
LID9			0.790

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar, que las cargas factoriales son mayores a 0.70 y que además cada ítem está cargando en su respectiva dimensión (esto es, cada ítem está cargando factorialmente en la dimensión que le corresponde por teoría)

Tabla 5.*Validez de constructo: Validez divergente por el método de las cargas cruzadas*

ÍTEM	CONFIANZA HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
CONFH2	0.709	0.625	0.601
CONFH3	0.891	0.916	0.929
CONFH4	0.954	0.905	0.934
CONV1	0.896	0.774	0.793
CONV2	0.935	0.870	0.922
CONV3	0.796	0.574	0.581
DESEXT1	0.769	0.852	0.824
DESEXT2	0.648	0.847	0.816
DESEXT3	0.793	0.882	0.887
DESEXT4	0.870	0.985	0.968
DESEXT5	0.443	0.464	0.367
DESINTR1	0.765	0.723	0.790
DESINTR2	0.798	0.850	0.803
DESINTR3	0.911	0.816	0.814
DESINTR4	0.844	0.841	0.856
DESINTR5	0.762	0.809	0.834
DESINTR6	0.770	0.898	0.905
DESINTR7	0.565	0.725	0.728
DESINTR8	0.540	0.607	0.525
DESINTR9	0.778	0.904	0.886
LID10	0.798	0.850	0.803
LID11	0.911	0.816	0.814
LID12	0.844	0.841	0.856
LID13	0.762	0.809	0.834
LID14	0.770	0.898	0.905
LID15	0.565	0.725	0.728
LID17	0.778	0.904	0.886
LID19	0.769	0.852	0.824
LID2	0.709	0.625	0.601
LID20	0.648	0.847	0.816
LID21	0.793	0.882	0.887
LID22	0.870	0.985	0.968
LID24	0.854	0.918	0.946
LID25	0.725	0.630	0.674

ÍTEM	CONFIANZA HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
LID26	0.605	0.818	0.780
LID27	0.855	0.886	0.932
LID28	0.874	0.917	0.952
LID29	0.723	0.856	0.878
LID3	0.891	0.916	0.929
LID30	0.922	0.986	0.995
LID32	0.765	0.925	0.933
LID4	0.954	0.905	0.934
LID5	0.896	0.774	0.793
LID6	0.935	0.870	0.922
LID9	0.765	0.723	0.790

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante es la prueba que permite determinar que si un ítem ya cargó en una dimensión, este ítem ya no debería cargar en otra dimensión, no al menos con valores altos, sino más bien con valores bajos, como ocurre en la tabla ubicada líneas arriba.

3.7. Procedimientos

La encuesta se realizó aprovechando las reuniones quincenales que se efectúan por equipos en la organización, aplicando de manera progresiva las encuestas a los 50 trabajadores a tiempo completo del banco.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

El método estuvo basado en el análisis de los tres constructos en los que se fundó la investigación, probando la relación entre ellos y su posible causalidad, para comprobar mediación e influencia.

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS V 25 donde ingresó la data recopilada proveniente del cuestionario.

Es importante recalcar que, por efecto de facilidad de uso, se recomendó trabajar en forma paralela con hojas de cálculo en Excel (Fundamentalmente algunos cálculos).

Las pruebas estadísticas basadas en la confiabilidad y validez del instrumento se realizaron con las pruebas de Cronbach y análisis factorial.

Fue importante realizar también la caracterización de los principales atributos de las variables de estudio a través del análisis descriptivo, que se realizó en el mismo SPSS.

Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizaron las pruebas de correlación respectiva (Pearson o Spearman) y la prueba de causalidad resueltas con análisis de regresión múltiple.

3.9. Matriz de consistencia

La confianza organizacional y su papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores del banco Ripley – Chiclayo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿La confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacion al percibido por el equipo de trabajo y el desempeño del equipo percibido por los supervisores?	General 1.-Determinar si la confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores del Banco.	General La confianza horizontal cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño.	Independiente Liderazgo transformacional Confianza organizacional Dependiente Desempeño grupal	Investigación cuantitativa, explicativa de corte transversal.	La población lo componen los 50 colaboradores que trabajan a tiempo completo en la organización.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar: Regresión lineal múltiple. R de Pearson
	Específicos 1.- Evaluar las características del liderazgo transformacional. 2.- Evaluar los niveles de confianza horizontal 3.- evaluar los niveles de desempeño grupal 4.- evaluar la influencia de liderazgo transformacional sobre desempeño grupal, evaluar la influencia de liderazgo transformacional sobre confianza y evaluar la influencia de la confianza sobre desempeño grupal.	Específicas H ₁ : El nivel de liderazgo transformacional es alto. H ₂ : El nivel de confianza horizontal es alto. H ₃ : El nivel de desempeño laboral es bueno y, por último H ₄ : El liderazgo transformacional influye sobre desempeño grupal, el liderazgo transformacional influye sobre confianza horizontal y la confianza horizontal influye sobre desempeño grupal de los colaboradores del Banco.		DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				No experimental dado que no existe manipulación de la variable a estudiar.	No habrá cálculo de la muestra ni muestreo, dado que la población puede medirse.	Cuestionario	

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

Consentimiento informado: A cada uno de los participantes se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes.

Confidencialidad: Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados descriptivos

Respecto a las dimensiones del liderazgo.

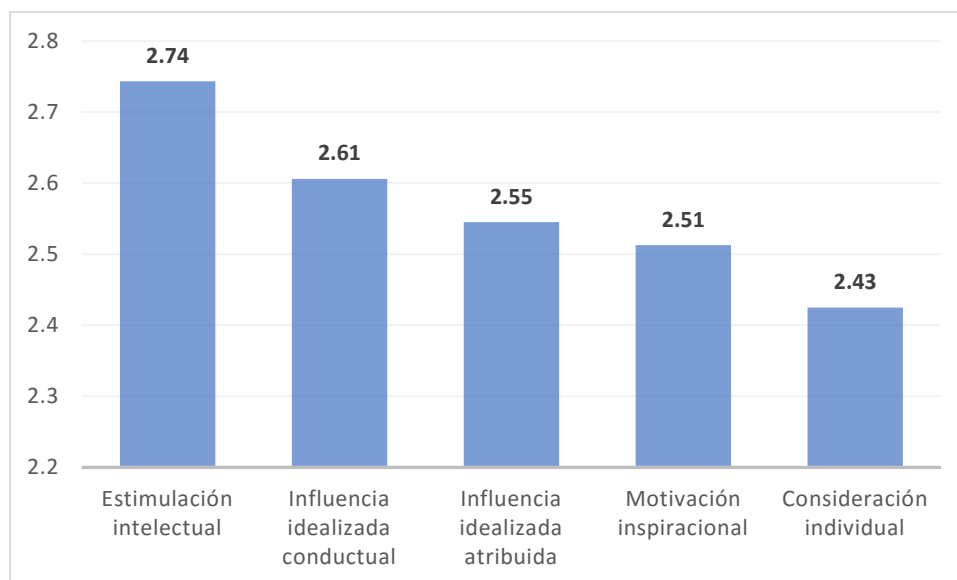


Figura 2. Dimensiones del liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que la dimensión estimulación intelectual es la más valorada por los colaboradores del banco, lo que implica que ellos consideran que su líder goza de la aptitud para promover la creación y la imaginación en ellos, quienes están también comprometidos en entender y solucionar los problemas organizacionales. (Arnold & Loughlin, 2013).

En la escala de 0 a 4 se pondera un 2,74 que equivale a decir a 68% de ponderación en una escala de 0 a 100%. De otro lado, la dimensión menos valorada es consideración individual con apenas 2.43 que equivale a una ponderación de 60%, lo que evidencia que los colaboradores no perciben o perciben poco que sus líderes los trata con respeto y aprecio personal. Pues como se sabe, los líderes transformacionales guía, estimulan y respaldan a sus seguidores de manera individual, haciendo las veces de consejero. (Qu et al., 2015).

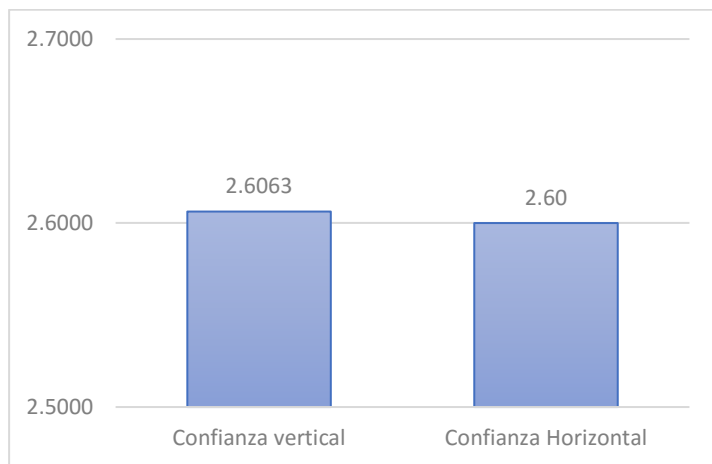
Respecto a las dimensiones de la confianza.

Figura 3. Dimensiones de la confianza

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia prácticamente que las ponderaciones de las dos dimensiones de la confianza (tanto vertical como horizontal es la misma). Esto toma una lectura preliminar que se percibe tanto el trato a los amigos o compañeros de equipo como al inmediato superior. Esto significa que hay una valoración similar en el grado en que los empleados confían en las acciones de su personal o la organización donde trabaja, pero, además, los empleados confían en las personas con quienes trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan estar con ellos. (Cruz-ortiz, Salanova Soria, & Martínez, 2013).

El trabajo en equipo exitoso se basa en la confianza. Cada miembro de un equipo debe generar confianza, cultivarla mediante sus acciones y palabras y esforzarse en mantenerla. También, cada trabajador debe ser capaz de confiar plenamente en las otras personas con las que trabaja, manifestando los problemas que pueden surgir y que afectan al ambiente del equipo y avanzando todos juntos hacia la consecución de unos objetivos.

Respecto a las dimensiones de desempeño laboral.

En la variable desempeño laboral, se puede apreciar que la dimensión intrarol se ponderó mejor que la extrarol. La explicación es lógica en tanto la preocupación de todo trabajador es la de cumplir con mínimamente las obligaciones que les impone la organización y no descuidarlas por cumplir algunos roles complementarios como lo propone la teoría de la dimensión extrarol.

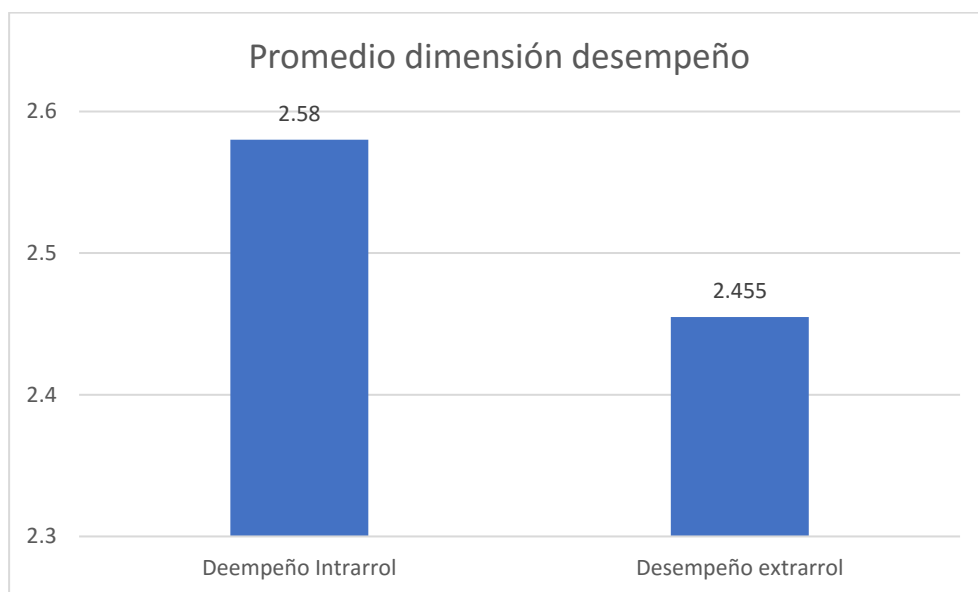


Figura 4. Dimensiones del desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las dimensiones del desempeño laboral se puede ver que la dimensión Intrarol es la más valorada, y es consistente con lo que ocurre en la empresa, pues el personal cuida el trabajo individual en primer lugar y luego el trabajo que no está bajo su responsabilidad o el apoyo a sus compañeros.

Y dado que, al considerar estos dos tipos de desempeño de forma complementaria se tiene una visión holística de la definición de desempeño grupal (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012), se puede observar por los resultados que el trabajo de responsabilidad individual es el que mejor desempeño tiene en la empresa.

4.2 Resultados del modelo propuesto.

Se presenta, el modelo conceptual de variables ya resuelto, después del análisis de confiabilidades, así como el de validez de constructo (tanto convergente como divergente) y de haber depurado los ítems que no aportan valor al modelo.

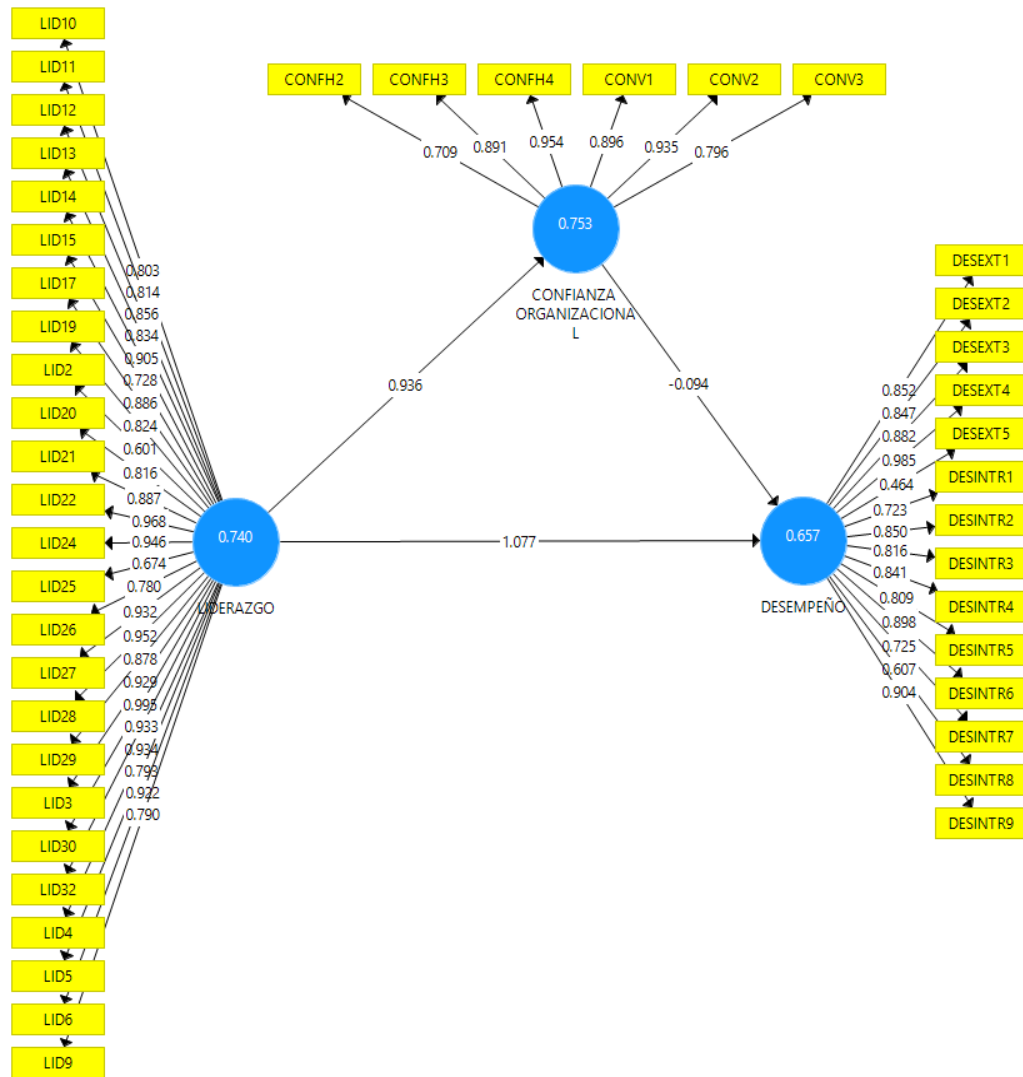


Figura 5. Modelo conceptual resuelto

Fuente: Elaboración propia

4.3 Correlación de las variables

Tabla 6.

Correlación de las variables

	CONFIANZA _HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
CONFIANZA _HORIZONTAL	1.000	0.914	0.936
DESEMPEÑO	0.914	1.000	0.989
LIDERAZGO	0.936	0.989	1.000

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar los altos niveles de correlación entre los constructos, demostrando con ello la alta dependencia o fuerza de las variables de estudio.

4.4 Resultados del análisis de la causalidad entre constructos.

- Análisis del coeficiente de determinación: R^2

Tabla 7.

Análisis del coeficiente de determinación: R^2

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
CONFIANZA _HORIZONTAL	0.876	0.872
DESEMPEÑO	0.980	0.978

Fuente: Elaboración propia

El R^2 es a medida que indica en qué medida o porcentaje un constructo explica a otro. Para la presente investigación, el liderazgo transformacional explica a la confianza organizacional un 87%, mientras que al desempeño laboral lo explica en un 98%, siendo estos porcentajes bastante elevados, lo que significa que el constructo liderazgo explica a ambos conceptos de buena manera.

- Probando causalidades basados en el nivel de significancia (p Valor)

Tabla 8.

Causalidades basadas en Sigma bilateral o p. valor.

	Muestra original (O)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
CONFIANZA HORIZONTAL -> DESEMPEÑO	-0.094	0.062	1.511	0.131
LIDERAZGO -> CONFIANZA HORIZONTAL	0.936	0.009	99.018	0.000
LIDERAZGO -> DESEMPEÑO	1.077	0.056	19.233	0.000

La tabla indica los valores de sigma obtenidos para cada una de las contrastaciones de hipótesis. La regla estadística es, si el valor de sigma (p. valor) ≤ 0.05 se acepta la hipótesis de investigación, caso contrario se rechaza la hipótesis.

A manera de resumen, se presentan a continuación el cuadro consolidado con las hipótesis aceptadas o rechazadas.

Tabla 9.

Resumen de hipótesis

HIPOTESIS	P Valores	CONDICIÓN
CONFIANZA HORIZONTAL -> DESEMPEÑO	0.131	RECHAZADA
LIDERAZGO -> CONFIANZA HORIZONTAL	0.000	ACEPTADA
LIDERAZGO -> DESEMPEÑO	0.000	ACEPTADA

Fuente: Elaboración propia

La confianza horizontal no influye sobre el desempeño laboral, por lo que el efecto de mediación del modelo queda descartado, demostrando que la confianza horizontal no ejerce un rol mediador entre el liderazgo y el desempeño, si no que más bien este efecto se da en forma directa. El efecto de mediación que en teoría ejerce la confianza, no se ha podido probar en la presente investigación, esto en tanto estadísticamente no cumple con el nivel de significancia requerido para que se establezca la relación causa – efecto entre ambas variables. No obstante si analizamos la razón en términos de gestión, quizás esto este explicado en función de la dinámica de la empresa, es decir en la dinámica bancaria, todas las metas están en función a cuotas, es decir su desempeño es medio por cumplimiento de cuota establecida por los supervisores, razón por la cual el factor confianza no juega un rol importante o vital, si no que más bien juega un rol “neutro”, no siendo necesario para que el desempeño lo cause el liderazgo

a través de la confianza. Empresas de este rubro (bancario) que se basan en cuotas o metas propuestas por sus jefes inmediatos, al parecer la confianza no juega un rol mediador como sucede en otras realidades estudiadas por Salanova (2008)

4.5 Resultados del análisis de la intensidad entre las dimensiones de los constructos.

- Resumen de intensidades de las causalidades (Coeficientes path o beta estandarizado)

Tabla 10. Coeficiente path

Coeficiente path

CONCEPTO	CONFIANZA _HORIZONTAL	DESEMPEÑO	LIDERAZGO
CONFIANZA _HORIZONTAL		-0.094	
DESEMPEÑO			
LIDERAZGO	0.936	1.077	

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla de resultados, la intensidad del efecto es mayor del liderazgo sobre la confianza organizacional, seguido de la intensidad del efecto del liderazgo sobre el desempeño.

4.6 Discusión

El presente estudio no mostró evidencia de mediación de la confianza entre el liderazgo y el desempeño de los colaboradores de la empresa, resultado que difiere del estudio efectuado por (Olvera, Llorens, Acosta, y Salanova, 2017), el cual halló esta mediación de la confianza horizontal, esto es, la confianza percibida por los colaboradores y sus pares, más sí se halló una relación entre el liderazgo ejercido por sus superiores y el desempeño alcanzado, del mismo modo como (Casimir et. Al, 2006), quienes hallaron efectos mediadores de la confianza en el líder en la relación entre el rendimiento intra-rol de los seguidores y dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional, sin embargo en ese estudio se añadió la cultura como variable y se encontró una diferencia significativa respecto a los niveles mayores de confianza en sus líderes en los participantes australianos que en los chinos, esto es, la cultura moderó la mediación de los efectos de la confianza en la relación liderazgo-desempeño. Los hallazgos resaltan la necesidad considerar el contexto cultural dentro del cual el liderazgo ocurre cuando se intenta entender las relaciones mediadas con resultados de desempeño, lo que puede también ocurrir en el trabajo presente.

Esto pondría énfasis en el liderazgo de quienes tienen a cargo dicha función para tratar de mejorar el desempeño de sus subordinados, sin que la confianza en ellos o entre sus propios compañeros de labores esté implicada en dicha relación.

Los resultados del estudio efectuado en este trabajo son consistentes con el estudio efectuado por (Chun, Cho, y Sosik, 2012) quienes determinaron relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, encontrando que el liderazgo transformacional centrado en el individuo se relacionó positivamente con el desempeño en el intra rol y el extra rol del miembro del equipo, resultados hallados también en el presente estudio.

Al examinar los valores asociados a las dimensiones del liderazgo se puede observar que todas sus dimensiones tienen valores medios (>2), pero (<3), lo que muestra que no hay una percepción clara del rol del liderazgo que ejercen los superiores en ellos.

De las dimensiones analizadas, es la Estimulación intelectual (2.74) la que mayor puntuación alcanzó, lo que implica una percepción de que los aportes en materia de trabajo de los colaboradores son tomados en cuenta, motivando asimismo la tolerancia a la diversidad de opiniones en el equipo.

Al analizar las dimensiones de la confianza, se pudo observar que tanto la confianza horizontal (2.60) como vertical (2.61) fueron calificadas con valores similares, lo que implica que los colaboradores perciben una confianza afín tanto en sus superiores como entre sus compañeros.

Respecto al desempeño, el desempeño Intrarol (2.58) respecto al Extrarol (2.455), el que es percibido con una mayor puntuación, sin embargo tal y como lo considera (Goordman y Syyantek, 1999) el desempeño intra- rol y extra- rol pertenecen al desempeño de tarea y contextual, respectivamente. Entonces, al considerar estos dos tipos de desempeño de forma complementaria se tiene una visión holística de la definición de desempeño grupal (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

V. Conclusiones

Al analizar el liderazgo transformacional se pudo observar que la estimulación intelectual es la dimensión mejor valorada, ello implica que la percepción de los colaboradores respecto de su líder es que cuenta con la aptitud necesaria para poder fomentar en ellos la creatividad y el compromiso en comprender y brindar alternativas de solución a los problemas de la organización. Sin embargo respecto a la consideración individual, su valor menor evidenció una percepción baja respecto al trato personal de parte de sus líderes para cada uno de ellos.

Cuando se analizó la confianza, se observó que la percepción de la confianza horizontal (con sus pares) y la confianza vertical (con superiores) fue percibida con una valoración similar, entendiendo que los empleados confían en las personas con quienes trabajan.

En el análisis de la variable desempeño laboral, se apreció que la dimensión intrarol se ponderó mejor que la extrarol. La explicación tiene sentido puesto que la preocupación de todo trabajador es la de cumplir con mínimamente las obligaciones que les impone la organización y no descuidarlas por cumplir algunos roles complementarios como lo propone la teoría de la dimensión extrarol, sin embargo, la diferencia es mínima respecto a la dimensión extrarol.

Se pudo encontrar relación importante entre las variables analizadas, liderazgo transformacional, confianza y desempeño laboral.

Del modelo de influencia se pudo observar que el constructo liderazgo influye en la confianza, y el liderazgo influye en el desempeño laboral, pero la confianza no mostró influencia en el desempeño, con lo cual se determinó que no existe la mediación de la confianza en la relación liderazgo y desempeño laboral.

VI. Recomendaciones

Elaborar un proyecto de programa de capacitación en mejora del liderazgo o habilidades de liderazgo con el objetivo de reducir las deficiencias y limitaciones. En el programa se puede incluir la presencia de un coach profesional y se deben ofrecer a los colaboradores o líderes lo siguiente: conferencias, talleres, consultorías, etc. sobre el tema de liderazgo transformacional u otros temas de interés.

La organización debe promover la confianza entre empleados y supervisores a través de las prácticas saludables como información y comunicación, igualdad de oportunidades, desarrollo profesional, liderazgo, mentoring, etc. para lograr que el personal se sienta bien y, por tanto, trabajen para lograr excelentes resultados organizacionales.

A pesar de que la puntuación promedio de la confianza fue similar entre los empleados y con sus superiores, una valoración por debajo de 3 muestra una posibilidad de mejora, es así que puede efectuarse actividades que refuercen el sentido de confianza entre los colaboradores y sus superiores.

Considerando que la dimensión intrarol del desempeño fue mejor ponderada por los trabajadores, se puede fortalecer la dimensión extrarol del desempeño estableciendo un plan de incentivos que permitan al empleado involucrarse con las tareas que se encuentran fuera de sus labores operativas.

Al no hallar la mediación de la confianza en la relación liderazgo y desempeño, pero sí la influencia entre liderazgo y desempeño de manera directa, se sugiere fomentar una mejora de la percepción de los empleados del liderazgo ejercido por los superiores de modo que se logre un mejor desempeño.

VII. Lista de referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125–134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología Y Trabajo Social*, 2(2), 107–120. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Antonakis, John y Robert House (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational– Transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. Consulta: 15 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Araneda-Guirriman CA, Neumann-GonzálezNA, Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce ER (2016) Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formac. Univ.* 9: 139-152.
- Arnold KA, Loughlin C (2013) Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadersh. Organiz. Devel. J.*34: 67-84.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943>.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68–84. <https://doi.org/10.1177/107179190601200305299398410>.
- Cheng C, Cheng C, Bartram T, Karimi L, Leggat S (2016) Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Person. Rev.* 45: 1200-1216.
- Chun, J., Cho, K., & Sosik, J. (2012). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20. <https://doi.org/10.1002/job>
- Clarke S (2013) Safety leadership: A meta analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *J. Occup. Organiz.Psychol.* 86: 22-49.
- Costa, A., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(Number 1 p119-154, 36p), 119–154.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>

- Cruz-ortiz, V., Salanova Soria, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional : investigación actual y retos futuros * Transformational leadership : Current research and future challenges pesquisa atual e retos futuros. *Universidad and Empresa*, (25), 13–32. Retrieved from <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>
- Dar, O. L. (2010). Trust In Co-Workers and Employee Behaviours At Work. *International Review of Business Research Paper*, 6(1), 194–204.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Ganga, Francisco y Erwin Navarrete (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organizacion. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Ganga, Francisco, Francisco Villegas, Liliana Pedraja Rejasy Emilio Rodriguez Ponce (2016a). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestion docente: El caso de un colegio ubicado en el norte de Chile. *Revista Interciencia*, 41(9), 546-604.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>.
- Kishore K, Nair A (2013) Impact of inspirational leadership on motivation of gen Y employees at work place. *ZENITH Int. J. Multidisc. Res.*3: 233-239.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVI(1), 118–134.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample TT - Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un analisis de la estructura factorial del. *Psicothema*, 22(3),

495–501.

- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017a). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 33(2), 365–375. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017b). Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. *Anales De Psicología*, 33(2), 365–375. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493–505.
- Pedraja Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014) Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en la universidad. *Diálogo Andino* 44: 3-4.
- Peng, Ann, Hsin Er Lin, John Schaubroeck, Edward F. Mc-Donough, Baomin Hu y Aiguo Zhang (2016). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness the Moderating Role of Organizational Context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203-231. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1177/1059601115592982>
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016). How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Qu R, Janssen O, Shi K (2015) Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadersh. Quart.* 26: 286-299.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Reyes, R., Sánchez, D., López, H., & Martínez, E. (2013). Atendidos En Dos Clínicas De Rioverde San Luis De Potosí 1 Users Perception for Quality of Service in Rioverde Clinic San Luis De Potosi.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2013) Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia* 38: 35-41.
- Tan, H. H., & Lim, A. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organization. *The Journal of Psychology*, 1, 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>.
- Wahab S, Rahmat A, Yusof MS, Mohamed B (2016) Organization performance and leadership style: issues in education service. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 224: 593-598.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 379–382. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S)

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1992). Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=apHbsjHxroEC>

Zhu, Weinchun, John Sosik, Ronald Riggio y Baiyin Yang (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212. Consulta: 20 de agosto de 2017. http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/No3/Zhu_Sosik_Riggio_Yang.pdf

IX. Anexos

Anexo 1: Cuestionario



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el liderazgo *transformacional de sus superiores*. **Por favor marque sólo una opción.**

Responda según su experiencia como cliente los siguientes ítems:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

Mi líder...

	Influencia idealizada atribuida					
1	-Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
2	-Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
3	-Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
4	-Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
5	-Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
6	-Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
7	-Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
	Influencia idealizada conductual					
8	-Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
9	-Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
10	-Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
11	-Enfatizo la importancia de tener una misión	0	1	2	3	4
12	-Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
13	-Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
14	-Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
15	-Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
	Motivación inspiracional					
16	-Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
17	-Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
18	-Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
19	-Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
20	-Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
21	-Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4

22	-Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
23	-Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
	Estimulación intelectual					
24	-Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
25	-Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
26	-Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
27	-Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
28	-Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
29	-Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
30	-Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
31	-Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
	Consideración individual					
32	-Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
33	-Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la confianza horizontal en su empresa. **Por favor marque sólo una opción.**

Responda según su experiencia como cliente los siguientes ítems:

Los trabajadores de **MI GRUPO DE TRABAJO...**

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6

1	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.								
2	Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo.								
3	Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos								
4	Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender								

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la confianza vertical en su empresa. **Por favor marque sólo una opción.**

Responda según su experiencia como cliente los siguientes ítems:

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6

1	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados								
2	Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección								
3	Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla								
4	Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones								

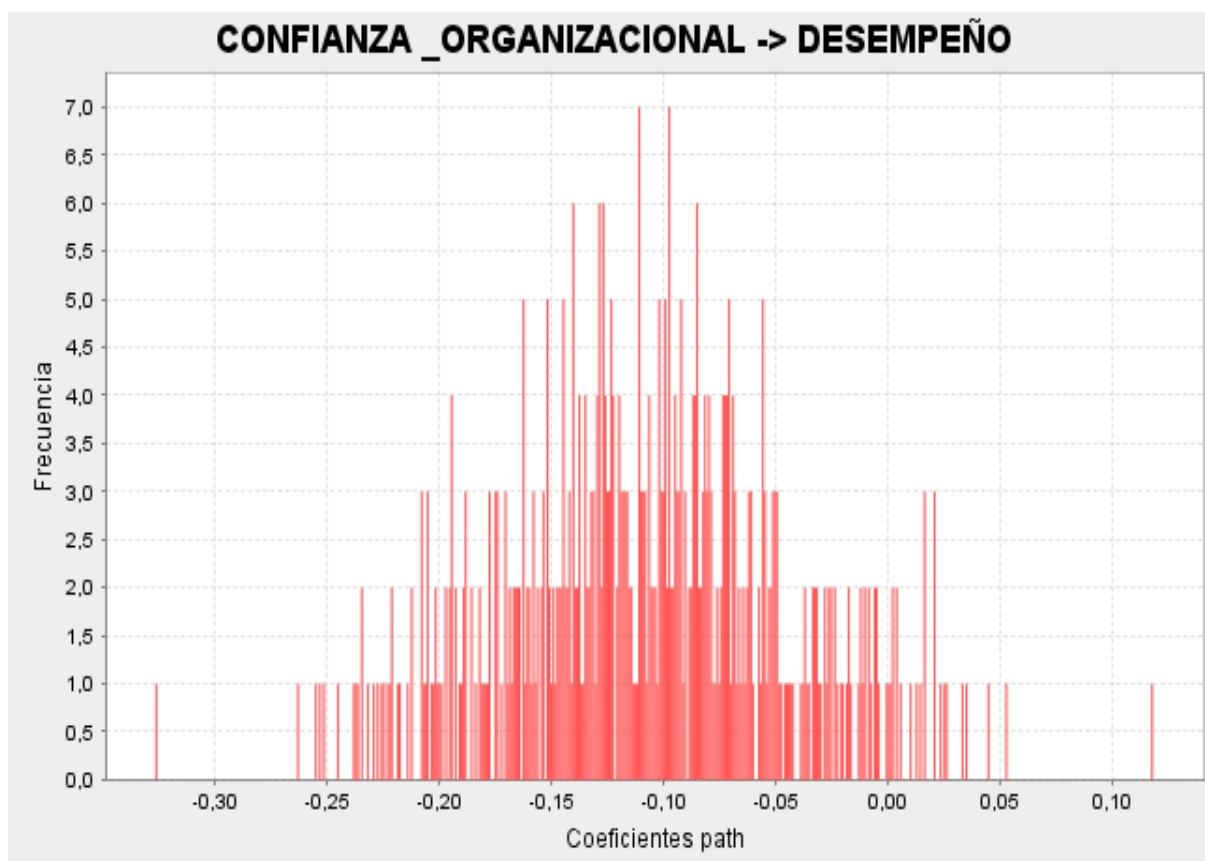
El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el desempeño en su equipo. **Por favor marque sólo una opción.**

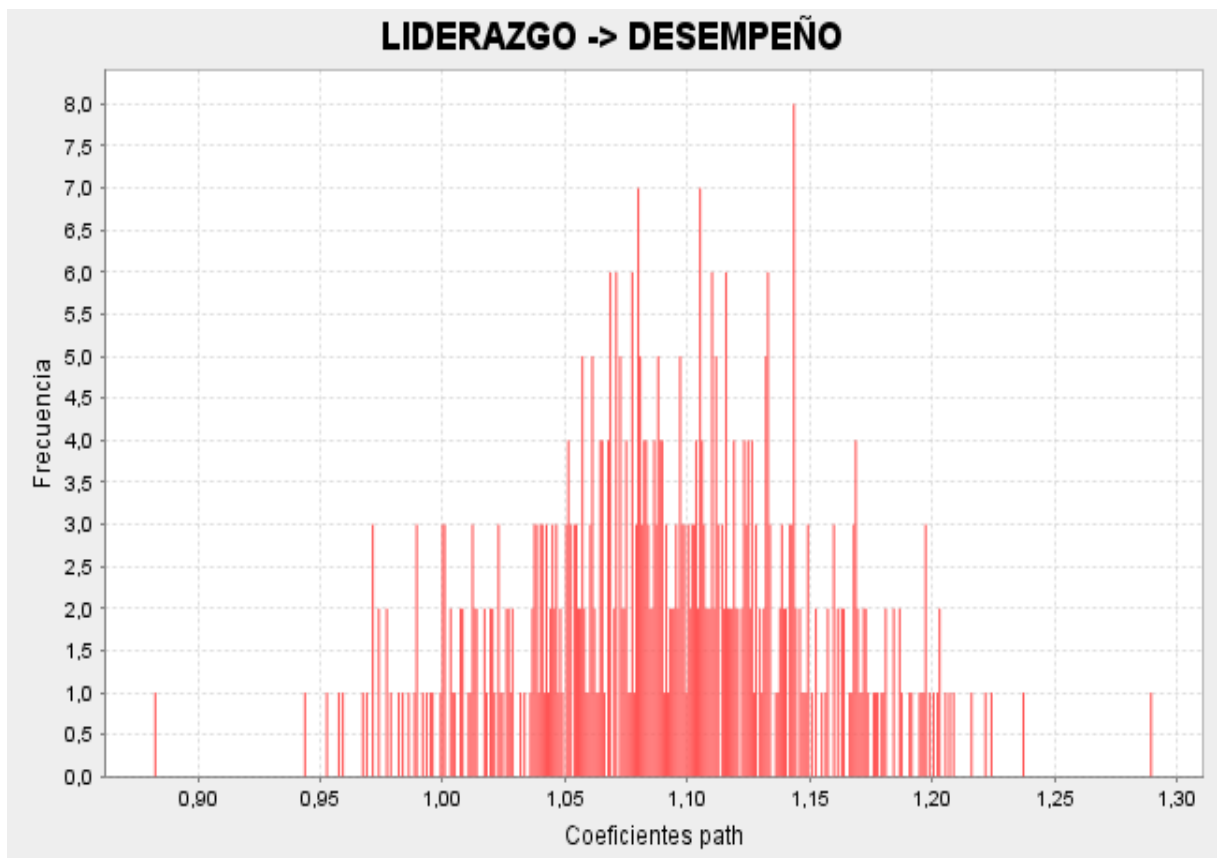
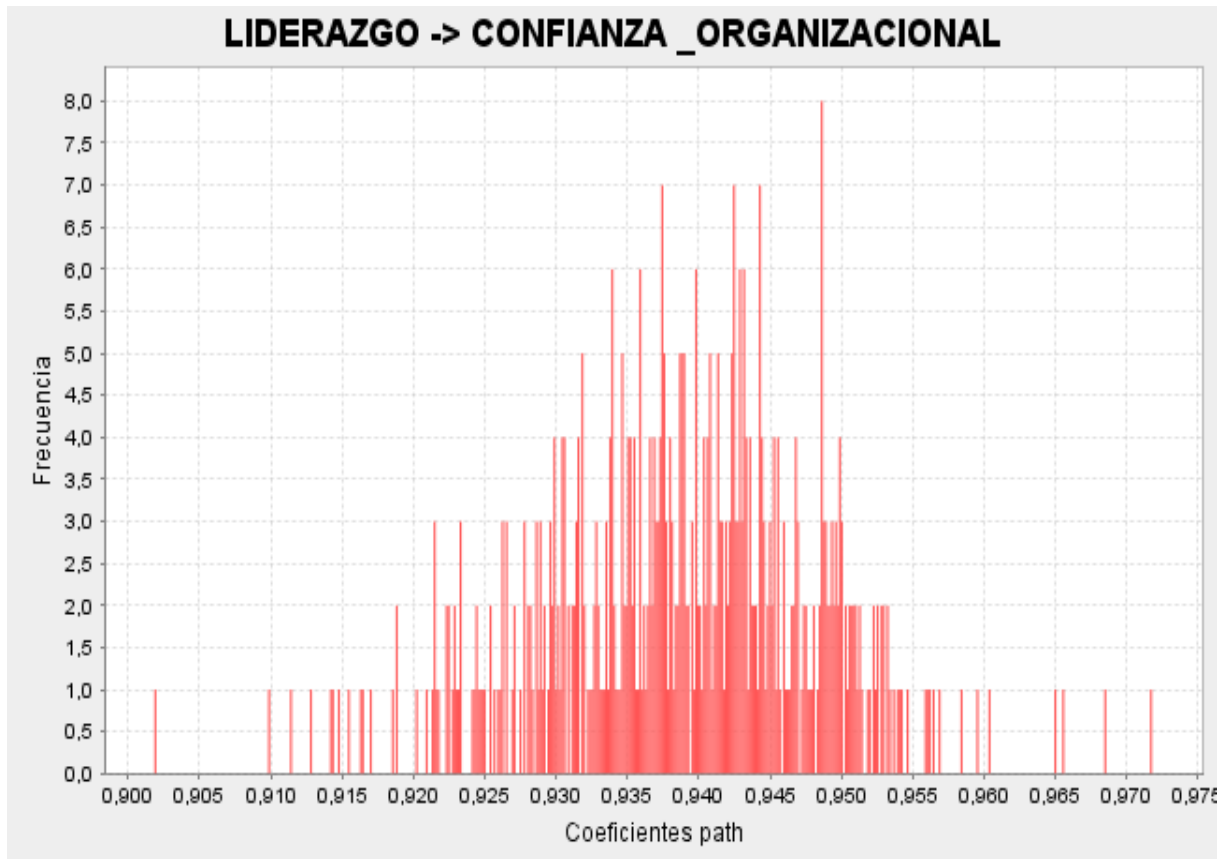
Responda según su experiencia como cliente los siguientes ítems:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	1	2	3	4

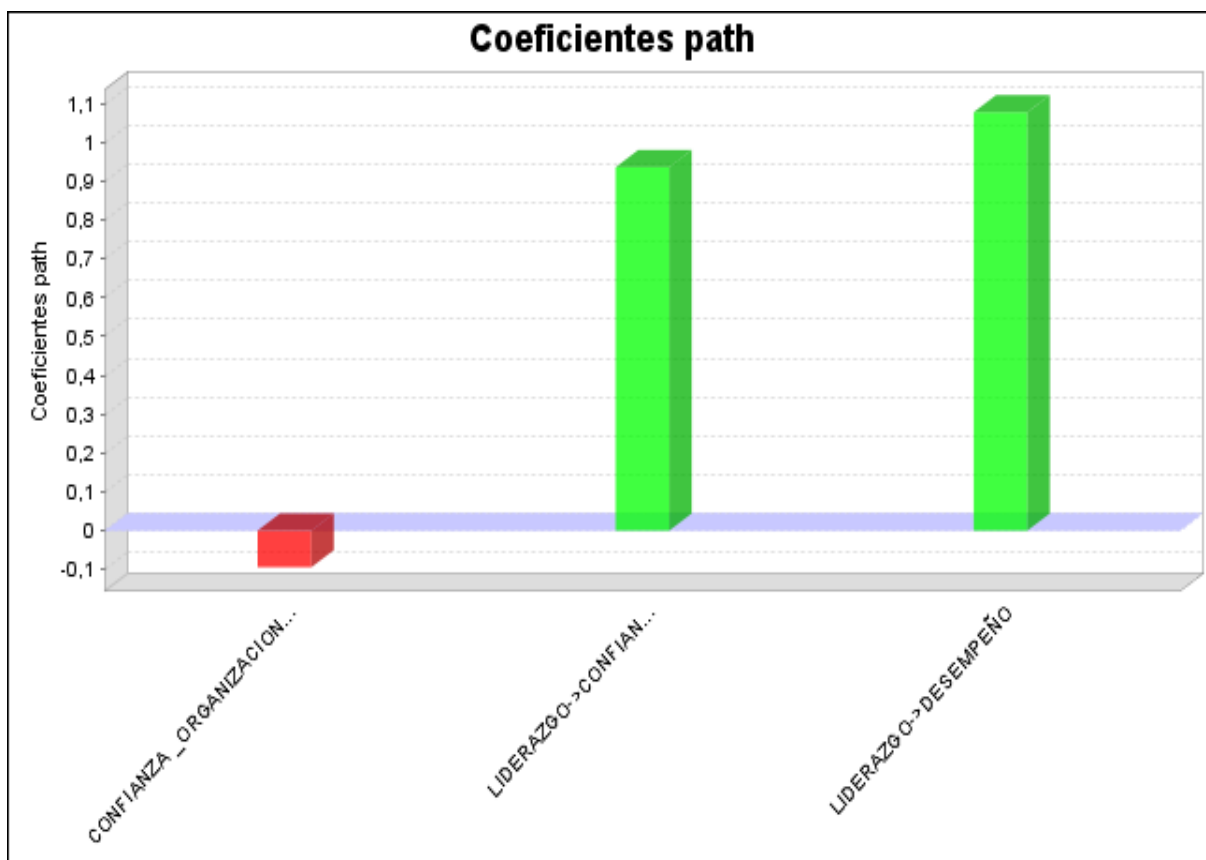
INTRA-ROL						
1	Toma descansos de trabajo merecidos.	0	1	2	3	4
2	No pasa mucho tiempo en conversaciones ociosas	0	1	2	3	4
3	Alcanza los objetivos del trabajo.	0	1	2	3	4
4	Cumple los criterios de rendimiento.	0	1	2	3	4
5	Demuestra experiencia en todas las tareas relacionadas con el trabajo.	0	1	2	3	4
6	Podría gestionar más responsabilidad de la que normalmente se le asigna.	0	1	2	3	4
7	Parece adecuado para un rol de nivel superior.	0	1	2	3	4
8	Es competente en todas las áreas del trabajo, maneja las tareas con competencia.	0	1	2	3	4
9	Se desempeña bien en el trabajo en general llevando a cabo tareas como se esperaba.	0	1	2	3	4
10.	Planifica y organiza para alcanzar los objetivos del trabajo y cumplir	0	1	2	3	4
EXTRA-ROL						
11.	Ayuda a otros empleados con su trabajo cuando han estado ausentes.	0	1	2	3	4
12	Toma la iniciativa para orientar a los nuevos empleados al departamento, incluso aunque no forma parte de la descripción de su trabajo.	0	1	2	3	4
13	Asiste voluntariamente a funciones no requeridas por la organización ayudando en su imagen general.	0	1	2	3	4
14.	Realiza labores de voluntariado para hacer cosas no formalmente requeridas por el trabajo.	0	1	2	3	4
15	Ayuda a otros cuando aumenta su carga de trabajo (ayuda a otros hasta que supere los obstáculos).	0	1	2	3	4

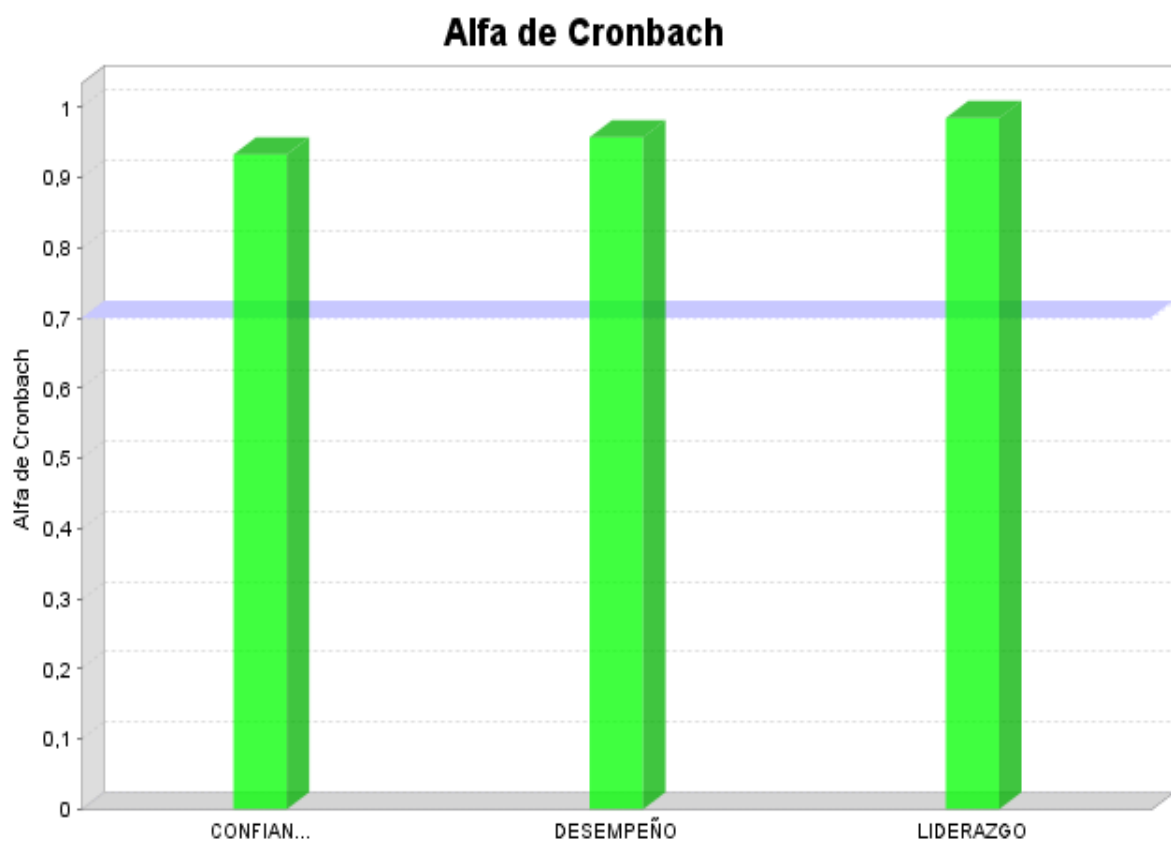
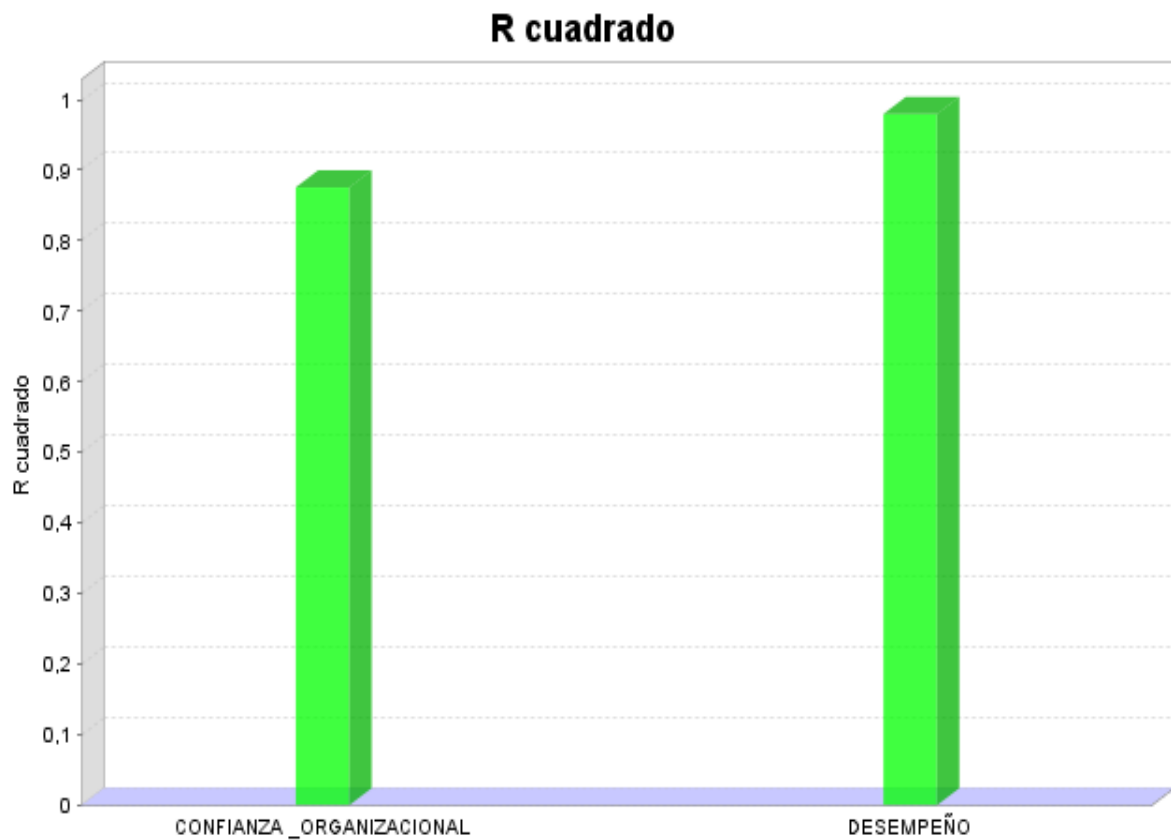
Anexo 3: Figuras



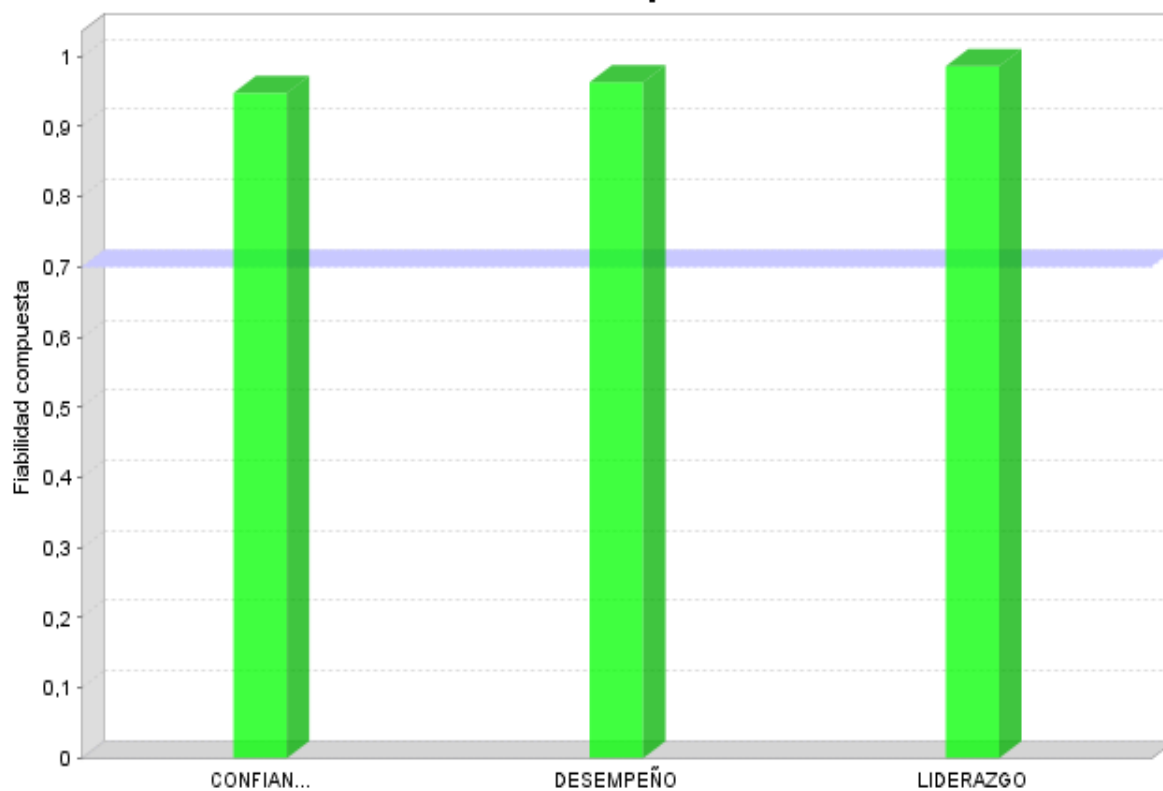


Anexo 4: Gráficos





Fiabilidad compuesta



Varianza extraída media (AVE)

