



**UNIVERSITAT
JAUME I**

Universitat Jaume I

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

TESIS DOCTORAL

**CONFIANZA, ALTRUISMO Y
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO
EMPÍRICO**

Autor:

Jacob Guinot Reinders

Director:

Ricardo Chiva Gómez

Castellón, 28 de enero de 2014

Este trabajo se ha realizado con la ayuda económica de la Universitat Jaume I procedente de una beca predoctoral, la financiación obtenida en el Proyecto P1.1B2008-13 del Plan de Promoción de la Investigación en la Universitat Jaume I de Castelló y titulado *“Recursos Humanos, Aprendizaje e Innovación: un estudio de las mejores empresas para trabajar en Europa”*, y por último, la financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO2011-26780) con el proyecto titulado *“El sistema compasivo de gestión de recursos humanos: una nueva propuesta basada en una elevada conciencia y aprendizaje”*.

ÍNDICE DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I

CONFIANZA INTERPERSONAL, ESTRÉS Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: UN ESTUDIO EMPÍRICO 17

1.1 Introducción..... 19

1.2 Revisión teórica..... 21

1.2.1 Confianza interpersonal organizativa 21

1.2.2 El estrés en el trabajo 23

1.2.3 La satisfacción en el trabajo..... 24

1.2.4 Hipótesis de la investigación 25

1.3 Metodología..... 24

1.3.1 Muestra 30

1.3.2 Medición de las variables..... 30

1.4 Resultados 33

1.5 Conclusiones..... 35

1.5.1 Implicaciones prácticas y directivas 38

1.5.2 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación..... 39

Referencias bibliográficas..... 39

CAPÍTULO II

CONFIANZA Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO: LA IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO..... 49

2.1. Introducción..... 51

2.2 Teoría e hipótesis 53

2.2.1 La confianza organizativa 53

2.2.2 Hipótesis	55
2.3 Metodología de la investigación	62
2.3.1 Muestra y recogida de datos	62
2.3.2 Instrumentos de medida	64
2.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida	66
2.4 Análisis y resultados	72
2.4.1 Resultados del análisis del contraste de modelos	73
2.5 Discusión de los resultados y conclusiones	75
2.5.1 Implicaciones teóricas.....	78
2.5.2 Implicaciones prácticas.....	79
2.5.3 Limitaciones del estudio	80
2.5.4 Sugerencias para investigaciones futuras.....	81
Referencias bibliográficas.....	81

CAPÍTULO III

ALTRUISMO, CONFIANZA Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO EMPÍRICO	93
3.1 Introducción.....	95
3.2 Marco conceptual e hipótesis.....	98
3.2.1 Altruismo	98
3.2.2 Capacidad de aprendizaje organizativo	99
3.2.3 Confianza organizativa	100
3.2.4 Hipótesis	101
3.3 Metodología de la investigación	109
3.3.1 Muestra y recogida de datos	109
3.3.2 Instrumentos de medida	110
3.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida.....	112
3.4 Análisis y resultados	117
3.5 Conclusiones.....	119
3.5.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación	123

Referencias bibliográficas.....	124
--	------------

CAPÍTULO IV

ALTRUISMO, CONFLICTO RELACIONAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO EMPÍRICO	131
---	------------

4.1 Introducción.....	133
------------------------------	------------

4.2 Marco conceptual e hipótesis.....	136
--	------------

4.2.1 Altruismo	136
-----------------------	-----

4.2.2 Capacidad de aprendizaje organizativo	137
---	-----

4.2.3 Conflicto relacional.....	138
---------------------------------	-----

4.2.4 Hipótesis	139
-----------------------	-----

4.3. Metodología de la investigación	148
---	------------

4.3.1 Muestra y recogida de datos	148
---	-----

4.3.2 Instrumentos de medida	149
------------------------------------	-----

4.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida.....	151
---	-----

4.4 Análisis y resultados	154
--	------------

4.5 Conclusiones.....	158
------------------------------	------------

4.5.1 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.....	161
---	-----

Referencias bibliográficas.....	162
--	------------

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS	171
--	------------

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES	177
---------------------------	------------

Anexos.....	191
--------------------	------------

Agradecimientos	207
------------------------------	------------

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Estadísticos descriptivos y correlaciones (N = 6.407).....	33
Tabla 1.2. Índices de ajuste de los modelos estructurales.....	35
Tabla 2.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.....	69
Tabla 2.2. Unidimensionalidad de las escalas de medida.....	69
Tabla 2.3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo	70
Tabla 2.4. Fiabilidad de las escalas de medida	70
Tabla 2.5. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student)	71
Tabla 2.6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo	71
Tabla 2.7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo	72
Tabla 2.8. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo.	74
Tabla 3.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.....	114
Tabla 3.2. Unidimensionalidad de las escalas de medida.....	114
Tabla 3.3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo.	115
Tabla 3.4. Fiabilidad de las escalas de medida.	115
Tabla 3.5. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student).....	116
Tabla 3.6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.	116

Tabla 3.7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.	117
Tabla 3.8. Indicadores de ajuste de los modelos.	119
Tabla 4.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.	153
Tabla 4.2. Fiabilidad de las escalas de medida.	153
Tabla 4.3. Índices de ajuste de los modelos estructurales.	155
Tabla 4.4. Ecuaciones estructurales que comprueban las hipótesis de que el conflicto relacional media la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo conceptual: Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo	25
Figura 1.2. Resultados del modelo mediador: Confianza interpersonal y satisfacción en el trabajo (la mediación parcial del estrés laboral).....	34
Figura 2.1. Modelo teórico de la investigación: Confianza, desempeño organizativo y capacidad de aprendizaje organizativo	62
Figura 2.2. Modelo de efecto directo: Confianza organizativa y desempeño organizativo	75
Figura 2.3. Modelo mediador: Confianza y desempeño organizativo (la mediación de la capacidad de aprendizaje organizativo)	75
Figura 3.1. Modelo teórico de la investigación: Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo (la mediación parcial de la confianza organizativa)	109
Figura 3.2. Resultados del modelo mediador: Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo (la mediación parcial de la confianza organizativa)..	119
Figura 4.1. Modelo teórico de la investigación: Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo (la mediación parcial del conflicto relacional).....	148
Figura 4.2. Análisis factorial confirmatorio de la Capacidad de aprendizaje organizativo.	154
Figura 4.3. Modelo de efecto directo: Altruismo y Capacidad de aprendizaje organizativo (OLC).....	157
Figura 4.4. Modelo de mediación: Altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y conflicto relacional.....	158

Introducción

Durante los últimos años la capacidad de aprendizaje se ha indicado como una condición necesaria para que las organizaciones mejoren su desempeño y logren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más globalizado, dinámico y con una creciente competitividad (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005; Chiva y Alegre, 2009b). La capacidad de aprendizaje organizativo se define como las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva y Alegre, 2009b). De acuerdo con Camps, Alegre y Torres (2011), las empresas con una elevada capacidad de aprendizaje organizativo tendrán una mayor posibilidad de percibir los cambios en su entorno, adaptarse a los mismos y actuar oportunamente. De ahí el creciente interés de las empresas en desarrollar esta capacidad. Asimismo, pese a que los académicos han logrado descifrar algunos de los antecedentes de la capacidad de aprendizaje, no se ha alcanzado un consenso acerca de los mismos (Jerez-Gómez et al., 2005; Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2007). Por tanto, tal y como sugieren otros autores (por ejemplo: Akgün, Keskin, Byrne y Aren, 2007; Jerez-Gómez et al., 2005; Van Grinsven y Visser, 2011), sigue siendo necesario continuar explorando los diferentes factores o condiciones que podrían facilitar dicha capacidad.

En esta tesis doctoral, se propone que el altruismo podría actuar como un desencadenante de la capacidad de aprendizaje organizativo. Para ello, nos hemos basado en un nuevo enfoque, más humanista y compasivo, surgido recientemente y que propone un cambio de paradigma sobre las ciencias de la organización y la teoría y práctica del *management* (Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis, 2012). Desde esta nueva perspectiva, se intenta resaltar la importancia de sobre la necesidad de que los individuos actúen de forma colaborativa y altruista dentro de las organizaciones, y alejarse de las conductas individualistas y egocéntricas. Este cambio de paradigma se aparta de las teorías egocéntricas vigentes hasta el momento y apuesta por el interés o la preocupación por los demás como un valor esencial para afrontar el futuro (Rynes et al., 2012).

En contra de las teorías neoclásicas que entienden a los seres humanos como individuos puramente materialista y que valoran siempre el beneficio individual por encima del grupal o social, este nuevo enfoque entiende a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos, altruistas y motivados por el cuidado y la atención del bienestar de los demás (Brown, Brown y Penner, 2012; Rynes et al., 2012). De hecho, la

presente crisis económica, los crecientes problemas sociales y medioambientales y el aumento de la desigualdad y del descontento social en un mundo cada vez más interconectado y globalizado, está mostrando la necesidad de modificar la forma de relacionarnos con nuestro entorno y de alejarse del individualismo que domina sobre el comportamiento de la sociedad actual. Bajo este escenario de crisis y de creciente desigualdad económica y social, en el que ha quedado patente la ausencia de ética y de moral con la que muchas veces han actuado las empresas y sus dirigentes, parece evidente la necesidad de un cambio en la forma de dirigir las organizaciones y en su modo de actuación.

Coincidiendo con este cambio de paradigma, recientes investigaciones han demostrado que distintos estilos de liderazgo en los que siempre existe un componente altruista promueven el aprendizaje en las organizaciones (Berson et al., 2006). Es más, el comportamiento cívico organizativo ("*organizational citizenship behavior*"), que incluye comportamientos de ayuda como el altruismo, también parece ser determinante en la capacidad de aprendizaje organizativo (Chang, Tsai y Tsai, 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004). De ahí que uno de los objetivos de esta tesis doctoral consista en explorar si el altruismo podría resultar en un mayor aprendizaje de la organización. De este modo, se pretende averiguar si el altruismo podría favorecer la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa puesto que, de acuerdo con Chiva, Alegre y Lapiedra(2007), estos factores facilitan el aprendizaje organizativo. Para ofrecer una explicación más completa sobre el modo en el que se desencadenan estos efectos, en esta tesis doctoral y a través de distintos estudios, se analizarán los efectos mediadores de ciertas variables organizativas en todo el proceso tales como la confianza organizativa y el conflicto relacional.

Cabe señalar que el altruismo da lugar a comportamientos que pueden ser interpretados como un signo de que la persona que los realiza es digna de confianza (Ferrin, Dirks y Shah, 2006) contribuyendo así a la generación de una expectativa positiva acerca las intenciones de la otra parte lo cual es fundamental para el desarrollo de la confianza. De este modo el altruismo podría constituirse como un pilar sobre el que cimentar e impulsar la confianza entre individuos. A su vez, la confianza parece que es capaz de promover acciones como la cooperación, la delegación de poderes, la experimentación con nuevos comportamientos, el intercambio de información y la apertura a nuevas

ideas o la asunción de riesgos (Dirks, 1999; Dirks y Ferrin, 2001; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Nyhan y Marlowe, 1997) propiciando así el aprendizaje organizativo. Por tanto, parece lógico sugerir que la confianza organizativa podría incluirse como una variable mediadora explicativa de la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje. Esto es lo que precisamente se propone y analiza en el estudio titulado “*Altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico*”.

Además, otro de los objetivos de esta tesis doctoral es discernir el rol del conflicto relacional a la hora de explicar los efectos del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. En primer lugar, cabe señalar que los comportamientos altruistas favorecen el desarrollo de unas relaciones personales sanas y de confianza, y en las que existen menos conflictos y disputas Somashekhar, Pundhir y Saxena (2011). Es más, según afirman Eddleston y Kellermanns (2007), la ausencia de altruismo dentro de las empresas incrementa la posibilidad de que se pueda aparecer un conflicto relacional. Estos autores descubrieron que en las empresas familiares el altruismo podía reducir el conflicto relacional. Sin embargo también sugieren que dadas las singulares relaciones que concurren en este tipo de empresas, sería necesario confirmar estos resultados en otro tipo de empresas en las que no haya presente una carga emocional tan elevada y donde es posible que los comportamientos altruistas no se den tan fácilmente (Kellermanns y Eddleston, 2004). Así pues, parece relevante determinar si el altruismo dentro de las organizaciones podría reducir los conflictos relacionales.

Por otro lado, la presencia de conflictos relacionales limita la comunicación abierta y el aprendizaje (Amason, Thompson, Hochwarter y Harrison 1995; Panteli y Sockalingam, 2005), provocan que los individuos dejen de participar activamente en el proceso de decisiones (Amason et al., 1995), da lugar a antagonismos y hostilidades entre las personas (Chuang, Church y Zikic, 2004), limita la capacidad de los individuos de poder evaluar nuevas informaciones (Jehn y Bendersky, 2003) y podría evitar que la toma de riesgos (Spreitzer et al., 2005). De este modo, la ausencia de conflictos relacionales dentro de las organizaciones podría ayudar a que los empleados tomen riesgos, experimenten con nuevos comportamientos o ideas, participen, dialoguen abiertamente e interactúen con su entorno mucho más fácilmente. De ahí que se plantee que el conflicto relacional podría relacionarse negativamente con la capacidad de aprendizaje organizativo. Así pues, en esta tesis también propone que la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo podría ser explicada por el conflicto

relacional. Estas relaciones se analizarán y discutirán en uno de los estudios que incorpora esta tesis y que tiene como título: *“Altruismo, conflicto relacional y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico”*.

Por otro lado, debido a los numerosos beneficios que tiene para las empresas y sus trabajadores, el concepto de confianza en las organizaciones ha venido adquiriendo una mayor relevancia en los últimos tiempos. La confianza entre individuos y grupos dentro de las organizaciones se concibe como una condición esencial para lograr la estabilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de sus miembros (Cook y Wall, 1980). En una organización en la que hay presente un elevado nivel de confianza, sus empleados se perciben a ellos mismos como valiosos e importantes para la organización, trabajan con más entusiasmo, y son más felices en sus trabajos (Altuntas y Baykal, 2010).

La confianza de una persona sobre otra está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer et al., 1995; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998). Se concibe como la fe en las intenciones o acciones de una persona o grupo, con la expectativa de que se producirá un comportamiento ético, justo y que no comporte amenazas (Carnevale y Wechsler, 1992). Por tanto, supone una voluntad de hacerse vulnerable y asumir un riesgo por la posibilidad de que la otra parte no cumpla con la expectativa de ese comportamiento benévolo (Lämsä y Pucetaite, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis y Winograd, 2000). En las organizaciones, la confianza ha sido descrita como una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (McCauley y Kuhnert, 1992). De acuerdo con McCauley y Kuhnert (1992), la confianza lateral se refiere a la confianza que pueda existir entre compañeros o iguales y que compartan una situación laboral similar. El término vertical se refiere a relaciones de confianza entre los trabajadores y sus superiores inmediatos, sus subordinados, la alta dirección o las organizaciones en su conjunto (McCauley y Kuhnert, 1992).

En el entorno en el que nos encontramos, la capacidad de una organización de permanecer competitiva puede residir en su habilidad de construir relaciones basadas en la confianza (Huff y Kelley, 2003), debido a las ventajas que logran las organizaciones que desarrollan un clima interno de confianza (Shockley-Zalabak et al., 2000). De ahí que la literatura haya señalado que la confianza organizativa puede ser un factor esencial en la mejora del rendimiento empresarial y una fuente de ventaja competitiva

sostenible (Barney y Hansen, 1994; Shockley-Zalabak et al., 2000; Tan y Lim, 2009). No obstante, el estudio de la confianza organizativa todavía es escaso, siendo necesario que se continúen explorando sus consecuencias dentro de los contextos organizativos (Mayer y Gavin, 2005; Schoorman, Mayer y Davis, 2007; Tan y Lim, 2009). Esta tesis doctoral se propone también determinar los efectos de la confianza sobre el desempeño organizativo, por una parte, y la satisfacción en el trabajo, por otra. Para ello, se examinarán ciertos procesos mediadores que pudieran intervenir en todas estas relaciones mediante la inclusión de determinadas variables organizativas.

Diversos estudios (por ejemplo: Matzler y Renzl, 2006; Perry y Mankin, 2007), han encontrado que la confianza en compañeros como en los superiores mejora la satisfacción en el trabajo, de modo que, en las organizaciones con altos niveles de confianza entre sus miembros la satisfacción laboral de los empleados es mayor. Si bien la literatura confirma sólidamente que la confianza directamente da lugar a una serie de consecuencias positivas, también puede favorecer ciertas condiciones bajo las cuales son más probables que se den ciertos resultados. Es decir, la confianza podría provocar ciertos efectos en las organizaciones y sus miembros de modo indirecto a través de otras variables organizativas (Dirks y Ferrin, 2001). Sin embargo, esta perspectiva desde la cual observar los resultados de la confianza en las organizaciones, ha recibido una escasa atención comparada con el modelo de efectos directos (Dirks y Ferrin, 2001).

De acuerdo con Dirks y Ferrin (2001), la confianza organizativa puede simultáneamente acabar provocando efectos directos y moderadores o mediadores en otras variables, y por tanto, es necesario que se exploren los diferentes caminos a través de los cuales pueden transcurrir dichos efectos. Además, pese a que la literatura en general ha reivindicado que los comportamientos que provoca la confianza son beneficiosos, niveles extremos de confianza también podría comportar efectos negativos (Gargiulo y Ertug, 2006). Así pues, parece necesario determinar si las consecuencias de un fenómeno extremadamente complejo y dinámico como es la confianza podría ser explicado de forma más precisa mediante ciertas variables organizativas que guarden relación con la misma.

Ciertas investigaciones han sugerido la idea de que el apoyo de los demás cuando se da en forma de confianza interpersonal podría minimizar el estrés laboral (Beehr y

McGrath, 1992; McLean, 1979). El estrés laboral es una situación de disfunción personal del trabajador resultado de que el trabajador percibe sus condiciones de trabajo como incómodas, indeseadas o amenazantes (Chen y Silverthorne, 2006; Montgomery, Blodgett y Barnes, 1996). En este sentido, la confianza parece que ayude a que prevalezca una menor percepción de riesgo o un mayor sentimiento de control (Groen y Bastiaans, 1975; Schill, Toves y Ramanaiah, 1980) lo cual podría ayudar a reducir el estrés. Por el contrario, la dominancia de unas relaciones de desconfianza provoca sentimientos de inseguridad, incerteza y ansiedad en las personas (Carlson y Perrew, 1999; Gambetta, 1988). De acuerdo con esto, la confianza interpersonal organizativa parece que podría reducir los niveles de estrés en el trabajo.

Por otra parte, diversos estudios sugieren que el estrés laboral se sitúa como un antecedente de la satisfacción laboral, señalando que la capacidad del trabajador de manejar los estresores físicos y psicológicos presentes en su puesto de trabajo podría producir un impacto significativo sobre la satisfacción laboral. Así, se ha observado que la capacidad de los empleados de manejar y controlar apropiadamente estos estresores podría conducir a una mayor satisfacción con el trabajo (Antonioni, Davidson y Cooper 2003; Fairbrother y Warn, 2003; Stacciarini, 2004). Sin embargo, aunque parece existir una relación significativa entre estas variables, la investigación no ha ahondado con profundidad en el estudio de esta relación (Guleryuz, Guney y Asan, 2008; Stacciarini, 2004). Por ello, consideramos relevante analizar los efectos del estrés laboral sobre la satisfacción de los trabajadores. Así pues, tomando como punto de partida todas estas evidencias, en esta tesis doctoral se pretende analizar las consecuencias de la confianza interpersonal organizativa sobre la satisfacción en el trabajo introduciendo el estrés laboral como variable mediadora y explicativa de la relación. Dichas relaciones serán analizadas a través de un modelo que se propone en otro de los estudios que componen esta tesis doctoral y que se titula “*Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico*”.

Además, como se ha mencionado anteriormente, la confianza en las organizaciones ha demostrado en general tener un efecto positivo sobre el desempeño organizativo (Davis, Schoorman, Mayer y Tan, 2000; Gilbert, Halliday, Heavey y Murphy, 2011; Mayer y Gavin, 2005; Salamon y Robinson, 2008; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). La confianza organizativa contribuye a que las organizaciones funcionen correctamente (Bennis y Nanus, 1985), es un elemento integrador que crea y mantiene los sistemas

sociales (Barber, 1983; Blau, 1964), y permite un aumento de la eficiencia y eficacia (Culbert y McDonough, 1986; Golembiewski y McConkie, 1975; Zand, 1972). Sin embargo, otras investigaciones han indicado la existencia de una relación no significativa entre confianza y desempeño organizativo (Dirks, 1999; Zaheer et al., 1998) e incluso de una relación negativa (Krishnan, Martin y Noorderhaven, 2006; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003). Al no haberse alcanzado un consenso en este asunto, diversos autores han reclamado la necesidad de seguir profundizando en el mismo (Dyer y Chu, 2011; Gaur, Mukherjee, Gaur y Schmid, 2011; Mayer y Gavin, 2005) y de introducir ciertas variables que ayuden a interpretar dicha relación (Dyer y Chu, 2011; Gaur et al., 2011; Patzelt y Shepherd, 2008). Puesto que la confianza se ha identificado a menudo como una variable que favorece el aprendizaje organizativo (Davenport y Prusak, 1998; Dymock, 2003; Hoe, 2007; Lagrosen y Lagrosen, 2012) y, a su vez, el aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan han demostrado tener un efecto positivo en el desempeño organizativo (Jerez-Gómez et al., 2005; Prieto y Revilla, 2006). Dadas las evidencias halladas, en esta tesis doctoral también pretende analizar, a través de otro modelo, si la capacidad de aprendizaje organizativo podría mediar la relación entre confianza organizativa y desempeño. Dicho modelo se propone y analiza en otro de los estudios que integran esta tesis y tiene como título “*Confianza y desempeño organizativo: la importancia de la capacidad de aprendizaje organizativo*”.

Para analizar las relaciones planteadas en los diferentes modelos de cada uno de los artículos que componen esta tesis doctoral, se ha llevado a cabo una investigación empírica sobre distintas muestras. Así, en el trabajo titulado “*Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico*” la muestra empleada ha sido la procedente de la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* del año 2008 que lleva a cabo el Ministerio de Trabajo e Inmigración Español y que está incluida en el Plan Estadístico Nacional 2005-2008. El objetivo de esta encuesta es investigar la calidad de vida que tiene los trabajadores españoles mediante, por una parte, información sobre las situaciones y actividades que se producen en su entorno de trabajo y en su entorno familiar y, por otra, mediante información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los trabajadores tienen de sus condiciones y relaciones laborales. El ámbito geográfico de esta encuesta es todo el territorio nacional español. Dado el elevado número de trabajadores encuestados, esta encuesta ofrece una información muy relevante y representativa sobre la situación del mercado de trabajo español y de las

percepciones de los trabajadores sobre sus condiciones y relaciones laborales. De ahí que esta encuesta haya sido utilizada en numerosas investigaciones (por ejemplo: Ollo-López, Bayo-Moriones y Larraza-Kintana, 2010; Peraita y Pastor, 2000).

En cambio, en los otros tres estudios que integran esta tesis doctoral se ha utilizado una muestra de empresas españolas mejor valoradas por sus trabajadores. Esta población, formada por un total de 402 empresas, se obtuvo de la fusión de diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas como un elemento clave de la organización y son consideradas por sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. Estas bases de datos fueron: las “Empresas Top para Trabajar” y los “Top Employers” de *CRF* (87 empresas); las empresas del ranking de la consultora *Great Place to Work* (112 empresas); “Merco Personas” (70); la *Revista Actualidad Económica* (91 empresas); y por último un listado de cooperativas de *CEPES* - Confederación Empresarial Española de la Economía Social - (42 empresas). Entre los aspectos que se han tenido en cuenta se incluyen las condiciones de trabajo, la cultura, la apuesta por el desarrollo del talento (valorando aspectos relacionados con la motivación de los empleados, el reconocimiento, la formación y desarrollo profesional, entre otros), el compromiso con la comunidad, el respeto al medio ambiente y el fomento de la innovación. Estas fuentes cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes. Las características de estas empresas no solo las convierten en referentes para los propios trabajadores, sino que también lo podrían ser para otras empresas, pudiéndolas tomar como un punto de partida en sus procesos de mejora continua. Por ello, resulta especialmente relevante llevar a cabo un profundo análisis dentro de estas empresas y de ahí, por tanto, que hayamos seleccionado dicha muestra.

A continuación de esta introducción, se incluirán cuatro capítulos que incorporarán cada uno de diferentes estudios que integran esta tesis doctoral. Posteriormente, se llevará a cabo una discusión general de los resultados obtenidos y, por último, se expondrán las conclusiones finales alcanzadas en la presente tesis doctoral.

Referencias bibliográficas

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Antoniou, A. S. G., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 592-621.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Beehr, T.A., & McGrath, J.E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress and Coping*, 5(1), 7-19.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brown, S. R., Brown, M., & Penner, L. A. (2012). *Moving beyond self interest*. New York: Oxford University Press.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703.
- Carlson, D. S., & Perrewè, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.

- Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009b). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management*, 10(1/2), 26-34.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organizational empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dyer, F., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10-27.
- Dymock, D. (2003). Developing a Culture of Learning in a Changing Industrial Climate: An Australian Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 182-195.

- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870-883.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking co-operative relationships*. New York: Basil Blackwell, Inc.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. En: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research*, 165–186, MA: Edward Elgar.
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1752–1781.
- Gilbert, D., Halliday, S., Heavey, C., & Murphy, E. (2011). Enhancing performance: Bringing trust commitment and motivation together in organisations. *Journal of General Management*, 36(3), 1-18.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. L. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (pp. 131-185). New York: John Wiley.
- Groen, J. J., & Bastiaans, J. (1975). Psychosocial stress, interhuman communication and psychosomatic disease. En: D.C. Spielberger e I.G. Sarason, *Stress and Anxiety*, vol. 1, (pp.27-49), Washington D.C.: Hemisphere.
- Guleryuz, K., Guney, S., Aydin, E.M., & Asan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning?. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A sevennation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.

- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2007). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(3), 51-72.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N.G., (2006). When does trust matter to alliance performance. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), 13-26.
- Lämsä, A., & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: a European Review*, 15(2), 130–141.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management* 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., & 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.
- Mayer, R., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McLean, A. (1979). *Work Stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Montgomery, D. C, Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A Model of Financial Securities Salespersons' Job Stress. *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-38.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). The psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Olló-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2010). The Impact of Country-Level Factors on the Use of New Work Practices. *Journal of World Business*, 46(3), 394-403.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist in underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217-1243.

- Peraita, C., & Pastor, M. (2000). The primary school dropout in Spain: the influence of family background and labor market conditions. *Education Economics*, 8(2), 157-168.
- Perry, R., & Mankin, L. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165–179.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499-522.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organisational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Schill, T., Toves, C., & Ramanaiah, N. (1980). Interpersonal Trust and Coping with stress. *Psychological Reports*, 47(3f), 1192.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 14(4), 35-48.
- Somashekhar, D. R., Pundhir, S., & Saxena, A. (2011). Towards more effective relations among employees: A study of altruism among teachers in India. *International Journal of Management*, 28(3), 939-944.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stacciarini, J. M. R. (2004). Occupational stress and constructive thinking: Health and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 46(5), 480- 487.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.

- Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *Learning Organization, The*, 18(5), 378-391.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

CAPÍTULO I

Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico*

* Una versión de este capítulo ha sido publicada en la revista *Personnel Review*. Los datos completos aparecen en el Anexo B.

Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años el interés por el concepto de confianza está aumentando debido a que las organizaciones están buscando nuevas maneras de promover la cooperación entre personas y grupos, e intentan implantar modelos de dirección más participativos (Jones y George, 1998).

De acuerdo con Mayer, Davis y Schoorman (1995) la confianza se puede definir como la voluntad de ser vulnerable hacia otra parte cuando esa parte no puede ser controlada o vigilada. Esta definición reconoce de forma explícita la relación entre confianza y riesgo, puesto que hacerse vulnerable implica un riesgo (Mayer y Gavin, 2005; Mayer et al., 1995). El riesgo, por tanto, se considera una condición esencial en todas las definiciones de confianza (Rousseau et al. 1998).

La confianza interpersonal, es decir, la confianza entre las personas de una organización, supone un fenómeno extremadamente complejo y dinámico (McCauley y Kuhnert, 1992) que tradicionalmente se ha asociado con consecuencias favorables para tanto los trabajadores como para la organización (Altuntas y Baykal, 2010). Por ejemplo, la confianza se ha relacionado positivamente con el desempeño organizativo (Davis et al., 2010) y con la satisfacción en el trabajo (Matzler y Renzl, 2006; Perry y Mankin, 2007). Sin embargo, pese a que los investigadores han puesto una especial atención en examinar los numerosos potenciales beneficios de la confianza, han dedicado mucha menos atención a explorar las distintas maneras en que la confianza provoca estos beneficios (Dirks y Ferrin, 2001).

Cierta literatura (Gargiulo y Ertug, 2006; Zahra, Yavuz y Ucbasaran, 2006) reivindica la existencia de un “lado oscuro” en la confianza considerando que niveles extremos de ésta puede tener efectos negativos, o que puede provocar efectos disfuncionales cuando existe una confianza excesiva. Gargiulo y Ertug (2006) sugieren que pese a que los comportamientos impulsados por la confianza son generalmente beneficiosos, niveles

extremos de los mismos pueden tener efectos negativos. De hecho, Zahra et al. (2006), consideran que la confianza puede causar efectos disfuncionales cuando existe una situación de confianza excesiva en otras personas. Como Dirks y Ferrin (2001) advierten, la confianza podría incluso aumentar la probabilidad de que se dé un comportamiento oportunista, en lugar de actuar como un mecanismo que atenúe este riesgo. De este modo, niveles excesivos de confianza podrían comportar consecuencias negativas en la satisfacción laboral. La razón fundamental detrás de esta idea está en que cuando el riesgo es alto, el estrés laboral aumenta (Rafferty y Griffin, 2006; Ulleberg y Rundmo, 1997). Y cuando el trabajador percibe altos niveles de riesgo y estrés, su satisfacción se reduce. En suma, y de acuerdo con este enfoque sobre el “lado oscuro” de la confianza, altos niveles de confianza interpersonal podrían asociarse negativamente con la satisfacción en el trabajo.

Schoorman et al. (2007) subrayan la importancia de explicar y desarrollar las consecuencias de la confianza interpersonal en las organizaciones. De hecho, el estudio sobre el nivel de confianza entre los miembros de una organización es una variable crucial pero poco examinada (Mayer y Gavin, 2005; Tan y Lim, 2009). En este estudio se pretende llegar a una mejor comprensión sobre cómo la confianza interpersonal dentro de las organizaciones podría impactar en la satisfacción en el trabajo. Para ello, se introducirá una variable mediadora: el estrés en el trabajo, puesto que parece estar firmemente conectada con la asunción y percepción de riesgos.

Además, se introducirá una definición de confianza interpersonal organizativa que revierta la ambigüedad creada por la idea que sostiene que la “excesiva confianza” tiene un efecto negativo en la satisfacción de los trabajadores. Aunque las variables incluidas en el modelo son bien conocidas y aparecen ampliamente recogidas por la literatura sobre comportamiento organizativo, analizar los efectos de la confianza interpersonal permitiría comprender cuál es el papel que ejerce sobre otras variables como el estrés laboral y la satisfacción en el trabajo, y ayudar a determinar cómo las organizaciones pueden mejorar el bienestar de sus empleados. Para ello, se ha llevado a cabo el presente estudio usando datos procedentes del Estudio calidad de vida en el trabajo de 2008 dirigido por el Ministerio de Trabajo e Inmigración español. La muestra utilizada en nuestros análisis comprende 9.604 empleados.

Tras esta introducción se hace una breve revisión de los conceptos de la confianza interpersonal, el estrés laboral y la satisfacción en el trabajo. En segundo lugar, se analizan sus relaciones y se plantean las hipótesis y un modelo teórico. En tercer lugar, se explican la metodología empleada en esta investigación. Luego se exponen los resultados y por último se perfilan las implicaciones o límites de nuestro estudio y las propuestas de investigaciones futuras.

1.2 REVISIÓN TEÓRICA

1.2.1 Confianza interpersonal organizativa

Mayer et al. (1995) definen la confianza como la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte, basado en la esperanza de que ésta última ejecute una acción particularmente importante para el que confía, independientemente de la capacidad para observarla o controlarla. Por tanto, la confianza se entiende como aquellas expectativas positivas sobre la conducta de la otra parte, y la desconfianza como expectativas negativas acerca de la otra parte (Lewicki, et al., 1998). La desconfianza, entendida como lo opuesto a la confianza, se concibe como una expectativa de que los demás no actuarán con un gran interés, o que incluso actúen provocándoles un perjuicio (Govier, 1994).

La confianza da pie a una serie de expectativas sobre el comportamiento que pueda darse entre personas, lo cual ayuda a controlar la incerteza o el riesgo inherente a las interacciones, facilitando así que estas puedan maximizar los beneficios surgidos de los comportamientos cooperativos (Mayer et al., 1995; Jones y George, 1998). Además, tal y como afirman algunos autores (por ejemplo, Mayer et al., 1995; Schoorman, et al. 2007), la confianza lleva a que las personas tomen riesgos en una relación. En este mismo sentido, Johnson-George y Swap (1982) señalan que la voluntad de tomar riesgos es una de las pocas características comunes de todas aquellas situaciones en las que la confianza está presente. Por tanto, para que la confianza se desarrolle, ambas partes deben estar dispuesta a depender una de la otra y tomar o asumir un riesgo (Hoe, 2007; Mayer et al., 1995). Sin embargo, la confianza se asocia con un sentimiento de control o baja percepción de riesgo (Schill et al., 1980), lo que significa que aunque la

confianza se vincule con la asunción de riesgos, también requiere de una baja percepción de estos últimos.

Muchos estudios sobre la confianza la entienden como un constructo multidimensional, dado que una sola dimensión no puede describir completamente todo este fenómeno (Seppänen et al., 2007). La confianza dentro de las organizaciones – o la confianza organizativa- comprende dos tipos de confianza íntimamente relacionadas: la confianza de los trabajadores en la organización, y la confianza interpersonal. De acuerdo con McCauley y Kuhnert (1992) la confianza interpersonal consiste en dos elementos: la confianza lateral y la confianza vertical. La confianza lateral se refiere a la confianza entre un determinado trabajador y sus compañeros. Por otro lado, la confianza vertical se refiere a una relación de confianza entre un subordinado y su supervisor. Del mismo modo, Ting (1997) argumentó que existen dos tipos de confianza interpersonal, separando la confianza en el supervisor de la confianza en los compañeros. Estas dos subcategorías de confianza interpersonal organizativa implican la existencia de distintas dimensiones de las relaciones sociales entre trabajadores. La confianza en otros puede dividirse en distintas categorías según quien sea la parte destinataria. Un empleado, por tanto, podría confiar en sus compañeros pero desconfiar en su supervisor. Por tanto, en este estudio, la confianza interpersonal organizativa incluye la confianza en los supervisores y en los compañeros.

La confianza interpersonal está compuesta por una base afectiva y otra cognitiva (Lewis y Wiegert, 1985; McAllister, 1995). La decisión racional de confiar en la otra parte supone la base cognitiva de la confianza. Esta decisión se basa en cualidades como la responsabilidad, la dependencia y la competencia, y pone a prueba la confiabilidad de la otra parte (Costigan, Ilter y Berman, 1998; Lewis y Wiegert, 1985). La confianza basada en la cognición deriva de una creencia en que la otra parte es responsable, competente y fiable (Lewis y Wiegert, 1985; McAllister, 1995). Por otra parte, la confianza basada en el afecto se fundamenta en los lazos emocionales creados (Lewis y Weigert, 1985). Esta base de la confianza implica un cuidado y una atención hacia otra persona (Pennings y Woiceshyn, 1987; Rempel et al., 1985), un sentimiento personal de seguridad de no ser traicionado, y el confort y la certeza de los intereses de uno serán atendidos por la otra parte (Massey y Kyriazis, 2007; Mittal, 1996).

1.2.2 El estrés en el trabajo

El estrés laboral se considera una situación de disfunción personal del trabajador que surge como resultado de las condiciones percibidas dentro del lugar de trabajo; es decir son las respuestas psicológicas y fisiológicas del trabajador causadas por un entorno de trabajo que para éste resulta incómodo, indeseado o amenazante (Chen y Silverthorne, 2006; Montgomery et al., 1996).

El estrés es un concepto multidimensional que puede ocurrir cuando se da un desequilibrio entre las demandas que tiene un individuo y sus capacidades para afrontarlas. El desajuste entre los requerimientos asociados a un puesto de trabajo y la capacidad del trabajador de hacerles frente puede terminar en estrés laboral. Sin embargo, el estrés no es necesariamente un fenómeno negativo. La literatura establece que existen dos tipos de estrés: *eustress* (estrés bueno) y *distress* (estrés malo) (Fevre et al., 2003; Sullivan y Bhagat, 1992). Desde la perspectiva del *eustress*, el estrés en el trabajo ocurre cuando las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de los trabajadores pueden hacer frente a las demandas y exigencias del puesto de trabajo. En esta situación, esto podría aumentar la capacidad de los empleados de manejar sus estresores físicos y psicológicos (Adler et al., 2006; Cartwright y Cooper, 1997; Wetzel et al., 2006).

Por el contrario, desde la perspectiva del *distress*, el estrés laboral se presenta cuando los conocimientos, competencias, habilidades y actitudes no son suficientes para afrontar las demandas y exigencias del puesto. Consecuentemente, esto podría reducir la capacidad de los empleados en controlar y manejar sus estresores, y provocar que no cumplan con sus obligaciones y responsabilidades laborales (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000; Critchley et al., 2004; Fairbrother y Warn, 2003).

Los estudios sobre estrés laboral indican que ciertas condiciones de trabajo pueden determinar el nivel de estrés que los trabajadores experimentan. De acuerdo con Sutherland y Cooper (2010), las principales fuentes de estrés o estresores que existen en el lugar de trabajo son: las demandas de trabajo (la carga de trabajo, las horas de trabajo, cambios de sistemas, conciliar trabajo y la vida fuera de este, y las exigencias del entorno físico de trabajo); el control en el trabajo (la forma de trabajar, la importancia de la participación en las decisiones y la mejora de las habilidades); la ausencia de apoyo en el trabajo; las malas relaciones de trabajo; y los cambios en el trabajo y en la

organización. Así, entre las condiciones de trabajo que pueden generar estrés se encuentran elementos psicológicos o interpersonales. Weinberg, Cooper y Sutherland (2010) subrayan que la ausencia de apoyo en las relaciones de trabajo o las malas relaciones con los compañeros de trabajo son fuentes potenciales del estrés laboral. Asimismo, estos autores señalan que esas malas relaciones interpersonales pueden resultar perjudiciales para su bienestar psíquico, comportando bajos niveles de confianza y apoyo entre las partes.

1.2.3 La satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo o el grado al que a las personas les gusta su trabajo (Spector, 1997), es un tópico de investigación muy examinado, debido a sus asociaciones significativas con variables como el rendimiento del trabajo (Babin y Boles, 1996), y a su consideración usual como una variable dependiente principalmente influenciada por diversas condiciones de trabajo y de la organización (Hackman y Oldman, 1980; Herzberg, 1966).

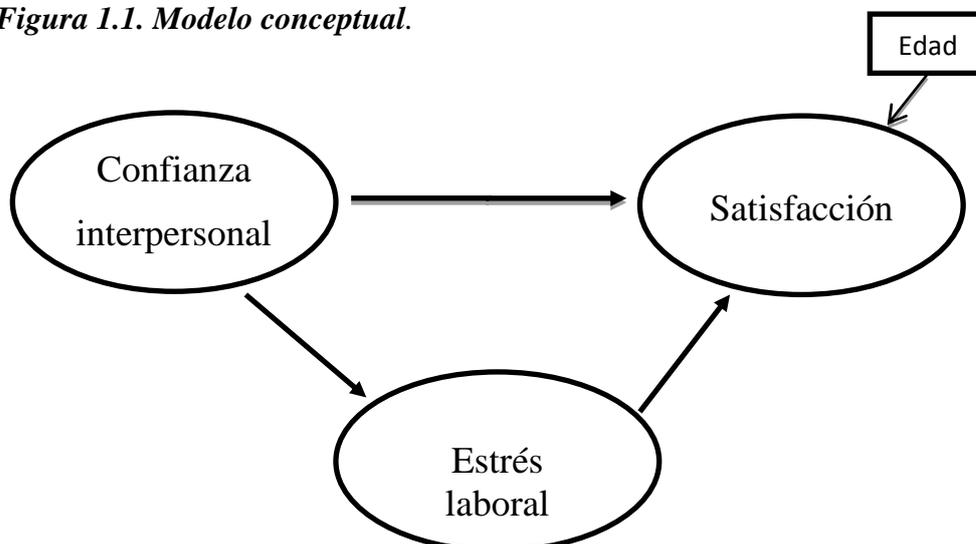
Locke (1976) define la satisfacción en el trabajo como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. La satisfacción laboral se considera altamente subjetiva y varía a lo largo del tiempo (Cumbey y Alexander, 1998). La satisfacción en el trabajo se define como una orientación afectiva del empleado hacia su trabajo entendida como un sentimiento global hacia diferentes aspectos o facetas del mismo (Hwang y Chang, 2008; Lu et al., 2005). Hackman y Oldham (1975) sostienen que la satisfacción laboral incluye elementos generales y específicos: la percepción global de placer se considera un elemento general; la seguridad laboral, el salario, los compañeros, los supervisores y el crecimiento y desarrollo personal se consideran elementos específicos. Los aspectos más comunes y aceptados en cuantos a la satisfacción son (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Smith, Kendall y Hulin, 1969): la satisfacción con el salario, las oportunidades de promoción, los compañeros, los supervisores, y el trabajo en sí mismo. Estos cinco aspectos suelen determinar una gran parte de la varianza en la satisfacción laboral (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson, 2002; Rogelberg et al., 2010).

De acuerdo con el enfoque de situación de la satisfacción laboral, la interacción de variables como las características de la tarea, las características de la organización, y las características individuales influyen en la satisfacción laboral. Este enfoque situacional de la satisfacción (Hackman y Oldman, 1980; Herzberg, 1966) entiende que la satisfacción en el trabajo es influenciada principalmente por las condiciones laborales y organizativas. Furnham (1992) clasifica los factores que pueden tener una influencia en la satisfacción laboral en tres grupos: políticas y procedimientos organizacionales (políticas de remuneración, prácticas de supervisión y toma de decisiones, y la percepción de la calidad de la supervisión), características de la tarea o el trabajo (aspectos sobre la carga de trabajo, la variedad de habilidades aplicadas en el puesto, autonomía, *feedback* y las condiciones físicas del entorno de trabajo), y aspectos personales (imagen de sí mismo, capacidad de afrontar el estrés y la satisfacción general con la vida).

1.2.4 Hipótesis de la investigación

En este apartado se plantea el modelo conceptual y se proponen las hipótesis sobre las relaciones entre la confianza interpersonal, el estrés organizativo y la satisfacción en el trabajo. El modelo propone que el efecto de la confianza interpersonal sobre la satisfacción en el trabajo es mediado parcialmente por el estrés organizativo (Figura 1.1). Por ello, se plantean 3 hipótesis que describen (a) las relaciones entre la confianza interpersonal y satisfacción en el trabajo, (b) la relación entre la confianza interpersonal y el estrés laboral, y (c) la relación entre el estrés laboral y la satisfacción en el trabajo.

Figura 1.1. Modelo conceptual.



Confianza interpersonal y satisfacción en el trabajo: la mediación parcial del estrés laboral

La evidencia acumulada parece estar de acuerdo en que la confianza tiene un elevado número de beneficios para las organizaciones y sus miembros (Dirks y Ferrin, 2001). La confianza tiene consecuencias favorables para todas las relaciones que se dan dentro de una organización (Altuntas y Baykal, 2010). De acuerdo con Rhee (2010), la confianza en los demás dentro de los contextos laborales supone un indicador de la calidad de las relaciones humanas en las organizaciones. Cook y Wall (1980, p. 39) concluyen que “confianza entre individuos y grupos dentro de las organizaciones es un ingrediente altamente importante para la estabilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de sus miembros”. Los estudios sobre los efectos de la confianza interpersonal han encontrado que ésta ayuda a crear actitudes más positivas en el lugar de trabajo, como por ejemplo, en la satisfacción en el trabajo y en el compromiso (Dirks y Ferrin, 2001, 2002; Mooradian et al., 2007). Los individuos cuando trabajan en una organización en la que hay presente un elevado nivel de confianza, se perciben a ellos mismos como valiosos e importantes para la organización, van a trabajar con más entusiasmo, y son más felices en sus trabajos (Altuntas y Baykal, 2010).

De acuerdo con Dirks y Ferrin (2001), estudios previos han marcado dos distinciones fundamentales a la hora de explicar cómo ocurren estos efectos. La perspectiva dominante determina que la confianza actúa provocando directamente una serie de consecuencias. Diversos trabajos que analizan la relación jefe-subordinado también han demostrado que la confianza tiene un efecto directo en la satisfacción en el trabajo (Brashear, Boles y Brooks, 2003; Lagace, 1991). A modo de ejemplo, Rich (1997) sostiene que el personal de ventas estará más satisfecho con su trabajo si tienen jefes honestos, en los que puedan depositar su confianza. Flaherty y Pappas (2000) también analizaron la relación vendedor-gerente y concluyeron que la confianza tiene una fuerte repercusión en la satisfacción laboral. Asimismo, Goris, Vaught y Pettit (2003) comprobaron a través de un estudio empírico en dos empresas que la confianza interpersonal determina la satisfacción laboral. Por otra parte, algunos investigadores (por ejemplo: Matzler y Renzl, 2006) han considerado que esta confianza no sólo ha de ser analizada a través de la relación entre supervisores-subordinados sino que también ha de tenerse muy en cuenta el papel que juegan los compañeros de trabajo. Los resultados obtenidos en su investigación demuestran que tanto la confianza en

compañeros como en los superiores son fuertes impulsores de la satisfacción en el trabajo. Perry y Markin (2007) en un trabajo que analiza la relación entre confianza organizativa, confianza en la dirección y satisfacción laboral, concluyen que la confianza organizativa está relacionada positivamente con la satisfacción laboral, de forma que, en las organizaciones con altos niveles de confianza en la organización la satisfacción en el trabajo tiende a ser más alta que en aquellas que esta confianza es menor.

Mientras los estudios que examinan los efectos directos de la confianza son predominantes en la literatura, esta perspectiva no representa la única manera en que la confianza tener consecuencias positivas. Pese a que los académicos han asumido que la confianza directamente conlleva una serie de resultados, también puede favorecer ciertas condiciones bajo las cuales son más probables que se den ciertos resultados. Dirks y Ferrin (2001) desarrollaron un modelo alternativo que describe cómo la confianza podría transmitir estos beneficios en las organizaciones. De acuerdo con este modelo, la confianza facilita los efectos que producen otros factores en determinados resultados deseados por las organizaciones. Esta perspectiva ha recibido una escasa atención comparada con el modelo de efectos directos (Dirks y Ferrin, 2001).

Dirks y Ferrin (2001) ofrecen un marco de referencia que revisa los estudios existentes sobre las consecuencias de la confianza, sugiriendo que en ciertos casos la confianza puede simultáneamente acabar provocando efectos directos y moderadores o mediadores, y que es necesaria una mayor contribución de la literatura para comprender los efectos de la confianza en los contextos organizativos. De acuerdo con esto, este estudio explora las rutas a través de las cuales la confianza podría producir efectos positivos en otras variables organizativas como el estrés o la satisfacción en el trabajo. Además, la literatura revisada sugiere indirectamente la existencia de una relación negativa entre confianza y estrés, y entre estrés y satisfacción en el trabajo.

Tomando en cuenta todas estas consideraciones se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La relación entre confianza interpersonal y satisfacción aparece parcialmente mediada por el estrés laboral.*

Confianza interpersonal y estrés laboral

Unos niveles elevados de confianza implican que las partes se preocupan una por la otra, escuchan los problemas del otro, y que los dirigentes ofrecen consejo y *feedback* constante. Las personas que confían una en la otra se sincronizan más fácilmente, se ayudan una a la otra, y trabajan juntos de forma constructiva (Lau y Tan, 2006). De ahí que sea más probable que aumenten su compromiso hacia el otro y que estas relaciones afables resulten en unos menores niveles de estrés, ansiedad y tensión en el trabajo. Por el contrario, la desconfianza provoca sentimientos de inseguridad, incerteza y ansiedad (Carlson y Perrewé, 1999; Gambetta, 1988).

La predominancia de relaciones destructivas basadas en la desconfianza y la ausencia de cooperación, la rivalidad entre compañeros, la carencia de apoyo emocional en situaciones de dificultad o la inexistencia de relaciones entre compañeros, y la falta de consideración y favoritismo por parte de los supervisores o jefes pueden producir elevados niveles de estrés entre los miembros de una organización (Beehr, 1981; Lazarus, 1966; McLean, 1979). Además, el comportamiento desconsiderado por parte del supervisor o su falta de apoyo hacia sus subordinados, contribuye de forma significativa a la creación de una sensación de presión en el trabajo (Buck, 1972; McLean, 1979).

La literatura sugiere que el estrés es un sentimiento creado por las percepciones (Lazarus y Folkman, 1984; Rafferty y Griffin, 2006). Así, Rhee (2010) afirma que las diferentes dimensiones de la confianza en el trabajo pueden influir el estrés laboral y la percepción y reacción hacia el mismo. Distintos estudios constatan la relación entre percepción de riesgo y estrés laboral (por ejemplo: Rafferty y Griffin, 2006; Ulleberg y Rundmo, 1997). Esta noción también es sustentada por Beehr y Bhagat (1985) quienes señalan que la intensidad del estrés aumenta cuando existe un nivel elevado de incertidumbre en un periodo prolongado del tiempo. De hecho, la percepción del riesgo se ha vinculado positivamente con el estrés laboral (Rafferty y Griffin, 2006; Ulleberg y Rundmo, 1997). Esto indica que la percepción individual del riesgo provocará un importante impacto en los niveles de estrés laboral. Por tanto, si la percepción subjetiva del riesgo del trabajador aumenta, sus niveles de estrés aumentarán proporcionalmente.

Aunque la confianza se asocia con la asunción de riesgos, también implica una menor percepción de riesgo o un sentimiento de control, incrementando la certidumbre sobre el

futuro y que se reduzca el estrés (Groen y Bastiaans, 1975; Schill et al., 1980). Ciertas investigaciones sostienen la idea de que el estrés se reduce mediante el apoyo de los demás cuando se da en forma de confianza interpersonal (Beehr y McGrath, 1992; McLean, 1979). Asimismo, Schill et al. (1980) descubrieron que el aumento de la confianza mejora la capacidad de hacer frente a las situaciones de estrés. Por tanto, unos niveles elevados de confianza podrían reducir el estrés laboral. Dado que la confianza interpersonal mitiga la incertidumbre y la percepción de riesgos en las relaciones sociales (Jones y George, 1998), se puede interpretar que la confianza puede ayudar a reducir el estrés en el trabajo. En definitiva, por tanto, la confianza parece estar negativamente relacionada con el estrés. De este modo, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La confianza interpersonal se relaciona negativamente con el estrés laboral.

El estrés y la satisfacción en el trabajo

En general, el estrés laboral ha sido considerado un antecedente de la satisfacción en el trabajo (Stanton et al., 2002). Entre las diferentes consecuencias del estrés se incluye la aparición de tensiones psicológicas, es decir, de desviaciones en el funcionamiento normal (Edwards, Caplan y Harrison, 1998), y una de este tipo de tensiones es la insatisfacción en el trabajo. Los estudios sobre esta área muestran que la capacidad de los empleados de manejar sus estresores físicos y psicológicos podría producir un impacto significativo sobre la satisfacción laboral (Fairbrother y Warn, 2003; Snelgrove, 1998; Swanson, Power y Simpson, 1998).

Como se ha mencionado anteriormente, el *eustress* podría aumentar la capacidad de los empleados de manejar y controlar los estresores físicos y psíquicos. A su vez, la capacidad de los empleados de manejar y controlar apropiadamente estos estresores podría conducir a una mayor satisfacción con el trabajo (Antoniou et al., 2003; Fairbrother y Warn, 2003; Stacciarini, 2004). Inversamente, si los empleados no son capaces de controlar estos estresores, esto podría afectar negativamente a sus actitudes y comportamientos en el trabajo incluyendo la satisfacción (Ismail, Yao y Yunus, 2009; Newell, 2002; Seaward, 2005). De forma similar, otros autores como Cummins (1990) también sostienen que los estresores del trabajo pueden predecir la satisfacción laboral.

Sin embargo, aunque parece existir una relación significativa en esta relación, poco se sabe sobre el rol que el estrés laboral ocupa como determinante de la satisfacción en la literatura sobre el estrés en el trabajo (Guleryuz, Guney y Asan, 2008; Stacciarini, 2004). Así pues, y en vista de lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *El estrés laboral y la satisfacción en el trabajo se relacionan negativamente.*

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Muestra

Los datos utilizados en este estudio proceden de la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* del año 2008 que lleva a cabo el Ministerio de Trabajo e Inmigración Español y que está incluida en el Plan Estadístico Nacional 2005-2008. El objetivo de esta encuesta es investigar la calidad de vida que tiene los trabajadores españoles mediante, por una parte, información sobre las situaciones y actividades que se producen en su entorno de trabajo y en su entorno familiar y, por otra, mediante información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los trabajadores tienen de sus condiciones y relaciones laborales. El ámbito geográfico de esta encuesta es todo el territorio nacional español. Dado el elevado número de trabajadores encuestados, esta encuesta ofrece una información muy relevante y representativa sobre la situación del mercado de trabajo español y de las percepciones de los trabajadores sobre sus condiciones y relaciones laborales. De ahí que esta encuesta haya sido utilizada en numerosas investigaciones (por ejemplo: Ollo-López, Bayo-Moriones y Larrazakintana, 2010; Peraita y Pastor, 2000). El tamaño de muestra teórico a nivel nacional es de 9.600 ocupados de los cuales, una vez eliminados los casos atípicos y aquellos con algún dato perdido en las variables utilizadas para llevar a cabo el análisis empírico, han resultado un total de 6.407 casos.

1.3.2 Medición de las variables

Para la medición de las variables objeto de estudio, confianza interpersonal organizativa, estrés laboral y satisfacción en el trabajo, se utilizaron algunas de las

preguntas de la *Encuesta de Calidad de Vida* en el trabajo de 2008, mencionada anteriormente y diseñada por el Ministerio de Trabajo e Industria Español, referidos a los conceptos analizados en esta investigación.

Confianza interpersonal organizativa.

A partir de la *Encuesta de Calidad de Vida* en el Trabajo 2008 se han utilizado dos indicadores que evalúan el “grado de confianza en sus superiores” y el “grado de confianza en sus compañeros del mismo nivel”, ambos evaluados mediante una escala Likert (0: nada; 10: mucho). Ciertos estudios ya habían empleado un solo ítem para medir este mismo la confianza interpersonal. Además, investigaciones recientes (Oh y Park, 2011; Wu et al., 2009), señalan que la confianza interpersonal de los trabajadores puede ser medida en términos de confianza en supervisores y confianza en compañeros de trabajo. Para evaluar la unidimensionalidad de la escala de medición se realizó un análisis de componentes principales con rotación varimax, surgiendo un único factor con un valor propio superior a la unidad que explicaba el 75,182 del total de la varianza. El test de esfericidad de Barlett ($p < 0,001$) muestra la conveniencia de este análisis. Además, se comprobó la consistencia interna de la escala mediante el coeficiente alfa de Cronbach (0,655). Ambos indicadores configuran el factor latente de confianza interpersonal. De acuerdo con DeVellis (1991), un coeficiente alfa entre 0,65 y 0,70 se considera aceptable. Además, cuando una medida contiene otras propiedades adecuadas, como un contenido significativo y una unidimensionalidad razonable, esta menor fiabilidad no supone un gran impedimento para su uso (Schmitt, 1996). Los dos indicadores componen el constructo latente que es la confianza interpersonal.

Estrés laboral.

El nivel de estrés ha sido medido también a través de una única pregunta -“nivel de stress que siente usted en su puesto de trabajo”- con una escala Likert que va desde 0: nulo a 10: muy alto. Investigaciones precedentes también han utilizado este tipo de escala a la hora de medir el nivel de estrés laboral (por ejemplo: Langford, 2003), pudiéndose considerar como una medida válida. De acuerdo con esto, se utiliza un solo ítem para reflejar el significado del estrés laboral.

Satisfacción en el trabajo.

Como en los casos anteriores se utilizó una única pregunta en la que se demandaba al empleado que “señalara su grado de satisfacción en su trabajo actual”, mediante una escala Likert (0: satisfacción nula - 10: satisfacción alta), considerando pues a la satisfacción laboral como una percepción global en el trabajo (Spector, 1997). Así, para estimar la satisfacción general en el trabajo se toma como medida un solo ítem, al igual que se ha hecho en otros trabajos (Chiva y Alegre, 2009; Ganzach, 1998; Wanous, Reichers y Hudy, 1997). Ganzach (1998) explica que, aunque la supeditación en la medición de una variable a un solo ítem ha sido puesta a menudo en cuestión, su validez puede ser más alta que si se utilizan varios ítems para ello, sin producirse tampoco una pérdida de fiabilidad (Wanous et al., 1997).

Variable de control.

Como variable de control ha sido empleada la edad del empleado. Algunas investigaciones muestran que existe una relación significativa y positiva entre la edad y la satisfacción laboral (Bos, Donders, Bouwman-Brouwer y Van der Gulden, 2008; Kalleberg y Loscocco, 1983; Lee y Wilbur, 1985), indicando que la satisfacción laboral aumenta con la edad. Por ello, las diferencias de edad pueden tener un efecto sobre la satisfacción laboral.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo un test Harman de un solo factor para evaluar si la varianza del método común existe y para comprobar la adecuación de las respuestas. El sesgo del método común puede ser un problema cuando variables dependientes e independientes son recogidas a partir de un solo encuestado. Los resultados del análisis factorial confirmatorio con los 23 indicadores afectando a un solo factor (χ^2 Satorra-Bentler = 15,944; g.l. = 5; $p = 0,007$) muestran un mal ajuste del modelo, lo que sugiere que el factor por sí solo no da cuenta de la totalidad de la varianza en los datos. Consecuentemente, y de acuerdo con este procedimiento, no se entiende que la varianza del método común suponga un problema en nuestra investigación.

1.4 RESULTADOS

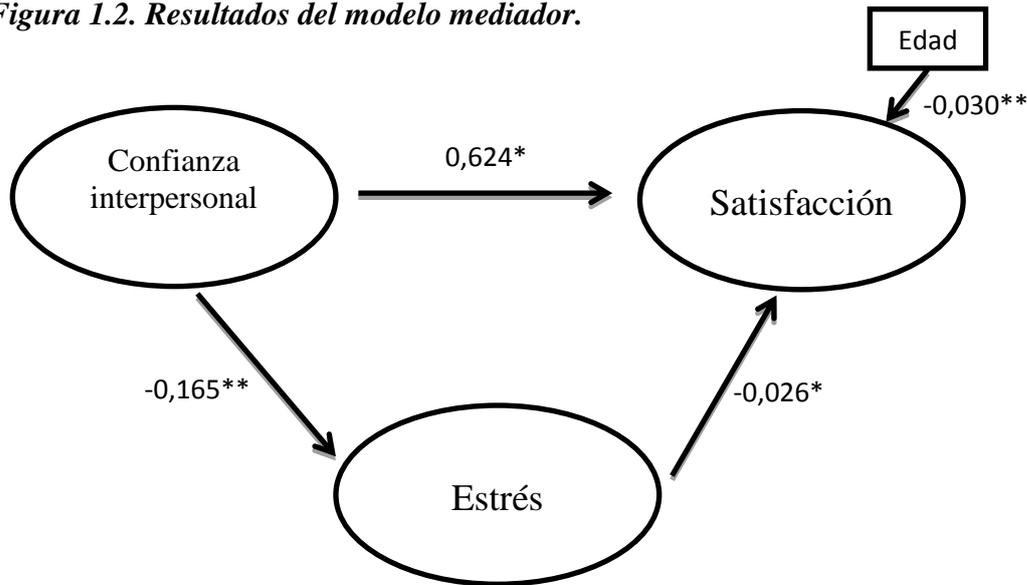
La Tabla 1.1 muestra los estadísticos descriptivos de los indicadores considerados en este estudio. Para el análisis del modelo teórico planteado se ha empleado la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling: SEM) mediante el programa estadístico EQS 6.1 for Windows (Bentler, 1995). Los resultados obtenidos confirman un ajuste adecuado del modelo planteado con los datos utilizados (Satorra – Bentler Chi-Square = 10,547; grados de libertad = 4; $p = 0,032$; Bentler-Bonnet Non-Normed Fit = 0,995; Index Comparative Fit Index: 0,998; root mean square error of approximation = 0,016). En cuanto a los coeficientes de regresión del modelo planteado, los resultados revelan que existe una relación positiva entre confianza interpersonal y satisfacción en el trabajo ($\beta_1 = 0,624$; $t = 26,336$; $p < 0,05$), lo cual apoya la hipótesis H1. Por otra parte, se observa la existencia de una relación negativa entre confianza interpersonal y estrés laboral ($\beta_2 = -0,165$; $t = -9,963$; $p < 0,01$), con lo que se confirma la hipótesis H2, así como que el estrés laboral afecta negativamente a la satisfacción en el trabajo ($\beta_3 = -0,026$; $t = -2,114$; $p < 0,05$), con lo que se confirma la hipótesis H3. En conclusión, se puede afirmar que los resultados obtenidos verifican todas las hipótesis planteadas en nuestro modelo.

Tabla 1.1. Estadísticos descriptivos y correlaciones (N = 6.407).

Variables	Media	d.t.	1	2	3	4	5
1. Edad del empleado	41,04	10,707	1				
2. Confianza en los superiores	7,13	2,343	0,033**	1			
3. Confianza en los compañeros	7,85	1,797	-0,002	0,504**	1		
4. Estrés laboral	5,51	3,046	-0,003	-0,139**	-0,092**	1	
5. Satisfacción en el trabajo	7,22	1,619	0,045**	0,519**	0,384**	-0,129**	1

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Figura 1.2. Resultados del modelo mediador.



Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Complementariamente, con el objetivo de examinar si la variable stress laboral actúa como una variable mediadora en la relación entre confianza interpersonal y satisfacción laboral se ha seguido el procedimiento descrito por Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena y Bou-Llusar (2008). Este procedimiento implica la estimación de dos modelos estructurales. El primero corresponde al modelo de efectos directos que comprueba el efecto de las variables independientes sobre las variables dependientes. Para que la mediación exista, el coeficiente en el modelo de efectos directos, referido al efecto de la confianza interpersonal sobre la satisfacción laboral, debe ser significativo para poder continuar comprobando el efecto mediador. El segundo modelo es un modelo mediador que incluye una variable mediadora. Este modelo estima los efectos de la confianza interpersonal sobre el estrés laboral, la influencia del estrés en la satisfacción laboral, y el efecto directo de la confianza interpersonal sobre la satisfacción laboral (Figura 1.2). Además, para comprobar si el efecto mediador del estrés laboral es parcial y total, se ha comparado el modelo mediador con un modelo restringido en el que el coeficiente entre confianza interpersonal y satisfacción laboral (β_1 en el modelo mediado) se iguala a cero. Esto permite comprobar si el modelo mediador logra una mejora significativa en el ajuste sobre el modelo restringido. Si el estrés laboral provocara un efecto de mediación total, el coeficiente de relación entre la confianza y la satisfacción laboral añadido en el modelo restringido no mejorará el ajuste. En caso contrario, la mediación sería parcial.

Los índices de ajuste de los distintos modelos aparecen en la Tabla 1.2. En el modelo de efectos directos, se confirma que el coeficiente de relación de la confianza interpersonal sobre la satisfacción laboral es significativo ($\beta= 0,629$, $p<0,01$). El test de diferencias de la χ^2 entre el modelo mediador y el modelo restringido muestra que la diferencia en la χ^2 es estadísticamente significativa ($p < 0,01$). Así pues, la relación entre la confianza interpersonal y la satisfacción laboral en el modelo mediador mejora significativamente el ajuste del modelo restringido, lo que evidencia el efecto de mediación parcial que ejerce el estrés laboral en el modelo planteado. Por consiguiente, la confianza interpersonal afecta tanto directa como indirectamente (a través del estrés laboral) a la satisfacción laboral. En particular, se evidencia un efecto indirecto positivo ($\beta = 0,006$; $t = 1,98$; $p<0,05$) entre estas dos variables. La contribución del modelo mediador en cuanto al efecto que la confianza interpersonal provoca sobre la satisfacción laboral se encuentra en el análisis del estrés laboral como un mecanismo que media en esa relación y que permite ampliar la información ofrecida por el modelo de efectos directos.

Tabla 1.2. Índices de ajuste de los modelos estructurales.

Modelo	Satorra-Bentler Chi-Square	g.l.	p	Bentler-Bonnet Non-Normed Fit	Index Comparative Fit Index	root mean square error of approximation
Modelo de efectos directos	9,668	2	0,007	0,992	0,997	0,024
Modelo mediador	10,547	4	0,032	0,995	0,998	0,016
Modelo restringido	1612,37	5	0,000	0,003	0,448	0,224

1.5 CONCLUSIONES

La confianza entre los miembros de una organización se configura como una de las claves para que las organizaciones puedan afrontar la complejidad e incertidumbre de los nuevos escenarios organizacionales (Bachmann y Zaheer, 2006). Algunos autores han destacado la importancia de analizar las consecuencias de la confianza dentro de los

entornos organizativos (Schoorman et al., 2007), que es lo que se plantea en esta investigación.

Una gran parte de la literatura ha reflejado que la confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción de los trabajadores (Brashear et al., 2003; Matzler y Renzl, 2006; Perry y Mankin, 2007). Sin embargo, algunos autores también han identificado un “lado oscuro” de la confianza (Gargiulo y Ertug, 2006; Molina-Morales, Martínez-Fernández y Torlò, 2011; Zahra et al., 2006). De acuerdo con este enfoque, unos elevados niveles de confianza pueden provocar efectos negativos en la satisfacción laboral. Además, pese a que la confianza en las organizaciones ha despertado un considerable interés entre los investigadores durante los últimos años (por ejemplo: Bachmann y Zaheer, 2006; Dirks et al., 2009; Kramer y Lewicki, 2010; Schoorman et al., 2007), su estudio todavía sigue siendo escaso (Tan y Lim, 2009). Aunque numerosos investigadores parecen estar de acuerdo en que la confianza reporta importantes beneficios para las organizaciones y sus miembros, es necesario determinar cómo la confianza transmite estos beneficios (Dirks y Ferrin, 2001). A través de este estudio se ha tratado de arrojar algo de luz en cuanto a los efectos de la confianza en las organizaciones.

Para analizar la relación entre confianza y satisfacción en el trabajo, se ha introducido una nueva variable: el estrés laboral. El estrés laboral está intrínsecamente relacionado con el riesgo (Beehr y Bhagat, 1985), que también está implícito en la confianza, lo cual podría ayudar a comprender mejor de qué modo la confianza interpersonal afecta a la satisfacción. Consecuentemente, se puede considerar que el estrés laboral podría actuar como una variable mediadora explicativa en todo este proceso. El objetivo de este trabajo era relacionar la confianza interpersonal con el estrés organizativo, lo cual no había investigado con anterioridad, y a su vez con la satisfacción del trabajo. Para ello se utilizaron 6.407 respuestas de un cuestionario diseñado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración Español. Los resultados de nuestra investigación demuestran que existe una relación positiva entre la confianza interpersonal y la satisfacción del trabajo y, además, esta relación está mediada parcialmente por el estrés laboral. Se ha comprobado la existencia de una relación negativa entre la confianza interpersonal y el estrés laboral, y entre este último y la satisfacción del trabajo. Esta mediación parcial refleja la complejidad del concepto de confianza.

Se entiende como confianza interpersonal la confianza entre las personas en la organización, entendida como la asunción de riesgos por una parte, y simultáneamente, una percepción de bajo riesgo (Mayer et al., 1995; Schill et al., 1980). Consecuentemente, cuando un individuo confía en otro, tendrá un sentimiento de control sobre la situación debido a esa baja percepción de riesgos que lleva aparejada la confianza (Schill et al., 1980). Al mismo tiempo, cuando los empleados controlan y manejan adecuadamente los estresores físicos y psicológicos al realizar su trabajo, podrían sentirse más satisfechos (Antoniou et al., 2003; Fairbrother y Warn, 2003; Stacciarini, 2004). Por tanto, esta baja percepción de riesgos y el sentimiento de control que produce la confianza podrían reducir el estrés, lo cual llevaría a unos niveles más elevados de satisfacción laboral.

Los fundamentos teóricos que existen detrás del fenómeno de la confianza explican por qué cierta literatura considera que una excesiva confianza puede reducir la satisfacción en el trabajo. Como se ha mencionado, la confianza interpersonal implica una asunción de riesgos y una baja percepción de los mismos. Los individuos toman riesgos con respecto a otras personas, pero en ocasiones ellos no tienen ni la sensación de un sentimiento de control ni de poco riesgo, lo cual implicaría que ellos realmente no confían en la otra persona. Consecuentemente, su nivel de estrés aumentaría y, a su vez, su satisfacción en el trabajo disminuiría. Por tanto, una “excesiva” confianza comportaría consecuencias negativas para la satisfacción laboral. Así, atendiendo a la definición sobre la confianza, ésta no existiría, y debido a la elevada percepción de riesgo podría ser percibida como una confianza “excesiva”.

Para el desarrollo de la confianza, las partes deben estar dispuestas a depender una de la otra y a asumir riesgos (Loon Hoe, 2007; Mayer et al., 1995). La confianza, por tanto, implica la aceptación de los riesgos y de la vulnerabilidad propia sobre las acciones de los demás (Rousseau et al., 1998), lo cual es debido fundamentalmente a que cuando se confía en los demás se perciben menos incertidumbre y riesgos (Schill et al., 1980; Jones y George, 1998). Esta menor percepción del riesgo, o la aceptación inconsciente o consciente de éste, conllevaría una menor tensión. Esta menor tensión implica una percepción del trabajador del entorno de trabajo como menos incómodo, indeseado o amenazante, lo cual reduce el estrés laboral. Así pues, este trabajo demuestra cómo si se logra generar expectativas positivas sobre las intenciones y conductas de los demás, basadas en la existencia de una confianza mutua entre las partes, el estrés laboral

disminuye, lo cual mejora la satisfacción de los trabajadores (Ahsan et al., 2009; Igharia y Greenhaus, 1992).

1.5.1 Implicaciones prácticas y directivas

Según los resultados obtenidos en este estudio, lograr que una confianza mutua se difunda entre las personas de una organización, ya sea entre personas de un mismo o distinto nivel jerárquico, puede contribuir a reducir el estrés y a aumentar los niveles de satisfacción laboral. En consecuencia, se demuestra cómo el fomento de un clima de confianza dentro de las organizaciones puede ser una de las estrategias que puedan utilizar los empresarios o directivos de recursos humanos para mejorar los niveles de bienestar mental y satisfacción de sus trabajadores.

Las conclusiones a las que llega este estudio proceden de los datos obtenidos mediante la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* del año 2008 que ha sido realizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración a nivel de todo el territorio nacional. A pesar del interés de dicha base de datos, principalmente por su tamaño, es muy heterogénea, en cuanto a que los trabajadores encuestados pertenecen a empresas y organizaciones de muchos tamaños y de multitud de sectores. Futuras investigaciones podrían centrarse en organizaciones más específicas, determinadas por su tamaño o sector.

En lo que respecta a las relaciones entre los tres conceptos estudiados, la realización de estudios cualitativos podría ayudar a entender mejor estas relaciones y a incluir otros conceptos, como la dirección de los recursos humanos. La confianza puede ser considerada como un componente crucial en la vida profesional puesto que ésta tiene consecuencias positivas tanto para la organización como para los empleados (Altuntas y Baykal, 2010). El aumento de la confianza dentro de las organizaciones mejora la capacidad de los trabajadores de hacer frente a situaciones de estrés y hace que los trabajadores estén más satisfechos en su trabajo. Esta investigación muestra que una manera de reducir el estrés laboral consiste en aumentar, por un lado, la confianza de los subordinados en sus supervisores y la confianza entre trabajadores dentro del mismo nivel jerárquico, por otro. Por tanto, los directores de las empresas podrían mejorar los niveles de bienestar y satisfacción de sus trabajadores fomentando un clima de confianza dentro de la organización.

1.5.2 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Las conclusiones a las que llega este estudio proceden de los datos obtenidos mediante la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* del año 2008 que ha sido realizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración a nivel de todo el territorio nacional. A pesar del interés de dicha base de datos, principalmente por su tamaño, es muy heterogénea, en cuanto a que los trabajadores encuestados pertenecen a empresas y organizaciones de muchos tamaños y de multitud de sectores. Futuras investigaciones podrían centrarse en organizaciones más específicas, determinadas por su tamaño o sector.

Otra limitación del estudio es la dirección causal entre los constructos que aparecen en el modelo. La naturaleza transversal de la investigación realizada no permite establecer inferencias sobre la dirección de causalidad entre las asociaciones observadas. Sin embargo, cabe señalar que esta es una limitación común de los estudios transversales, de manera que otros estudios de carácter longitudinal son necesarios para corroborar la dirección de causalidad entre las relaciones observadas.

En lo que respecta a las relaciones entre los tres conceptos estudiados, la realización de estudios cualitativos podría ayudarnos a entender mejor todas ellas y a incluir otros conceptos, como la dirección de los recursos humanos. Éste es un modelo teórico inicial y que por tanto podría ser el marco para posteriores refinamientos. En cualquier caso este trabajo supone un primer paso.

Referencias bibliográficas

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Adler, D. A., McLaughlin, T. J., Rogers, W. H., Chang, H., Lapitsky, L., & Lerner, D. (2006). Job performance deficits due to depression. *The American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1569-1576.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Yong Gun Fie, D., & Shah Alam, S. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121-131.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.

- Antoniou, A. S. G., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology, 18*(6), 592-621.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retail, 72*(1), 57-75.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2006). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Beehr, T. A. (1981). Work-role stress and attitudes toward co-workers. *Group & Organization Management, 6*(2), 201-210.
- Beehr, T.A., & Bhagat, R.S. (1985). *Human Stress and Cognition in Organisations*. New York: John Wiley.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress and Coping, 5*(1), 7-19.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. *Journal of Business Ethics, 36*(1/2), 65-78.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management, 34*(5), 1009-44.
- Bews, N., & Martins, N. (2002). An evaluation of the facilitators of trustworthiness. *South African Journal of Industrial Psychology, 28*(4), 14-19.
- Bönner, K. (1967). *Industrial Implications of Stress*. New York: American Elsevier Pub.
- Bos, J. T., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K. M., & Van der Gulden, J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *Int Arch Occup Environ Health, 82*(10), 1249-1259.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(2), 189-200.
- Buck, V. (1972). *Working Under pressure*. London: Staples Press.

- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F., & de Wolff, C. J. (1991). Psychosocial Aspects of Occupational Stress. En P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 145-182.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Carlson, D. S., & Perrewè, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513–540.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(9), 1013-1038.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper, C. L. (1973). *Group Training of Individual and Organizational Development*. Basle: S. Karger.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Management Issues*, 10(3), 303-317.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Research on Work- Related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cranwell-Ward, J. (1998). Stress. En: Poole, M., Warner, M. (Eds), *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London.
- Critchley, H.D., Rotshtein, P., Nagai, Y., O'Doherty, J., Mathias, C.J., & Dolan, R.J. (2004). Activity in the human brain predicting differential heart rate responses to emotional facial expressions. *Neuroimage*, 24(3), 751-762.
- Cumbey, D., & Alexander, J. (1998). The relationship of job satisfaction with organizational variables in public health nursing. *Journal of Nursing Administration*, 28(5), 39–46.
- Cummins, R.C. (1990). Job stress and the buffering effort of supervisory support. *Group and Organizational Studies*, 15(1), 92-104.

- Curseu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, *14*(1), 66-79.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *21*(5), 563–576.
- DeLongis, A., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: Psychological and social resources as mediators. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(3), 486-496.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organisational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, *64*(4), 316-327.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, *12*(4), 450–467.
- 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.
- Dirks, K. D., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, *34*(1), 68–84.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. En: C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*, New York: Oxford University Press (pp. 28-67).
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(1), 8-21.
- Fevre, M. L., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(7), 726-744.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationships. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, *20*(4), 271–278.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Furnham, A. (1992). *Personality at Work: the Role of Individual Differences in the Workplace*. Routledge, London.

- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking co-operative relationships*. New York: Basil Blackwell, Inc.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41(5), 526–539.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. En: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research*, 165–186, MA: Edward Elgar.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327–343.
- Groen, J. J., & Bastiaans, J. (1975). Psychosocial stress, interhuman communication and psychosomatic disease. En: D.C. Spielberger e I.G. Sarason, *Stress and Anxiety*, vol. 1, (pp.27-49), Washington D.C.: Hemisphere.
- Govier, T. (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of reality. *Dialogue*, 33(2), 237-57.
- Guleryuz, K., Guney, S., Aydin, E.M., & Asan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, January - Special issue, pp. 87-96.
- Hoe, S. L. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning? *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Hwang, J. I., & Chang, H. (2008). Explaining turnover intention in Korean public community hospitals: occupational differences. *International Journal of Health Planning and Management*, 23(2), 119–138.
- Igharia, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS Employees' turnover intentions: A Structural Equation Model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Ismail, A., Yao, A., & Yunus, N. K. (2009). Relationship between occupational stress and job satisfaction: An empirical study in Malaysia. *The Romanian Economic Journal*, 34(4), 3-29.

- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalleberg, A., & Loscocco, K. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Kemery, E., Bedeian, A., Mossholder, K., & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: a multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28(2), 63-75.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. L. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Lagace, R. R. (1991). An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 217-23.
- Langford, P. H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1127-1140.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. Nueva York: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- 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.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lipowski, Z. J. (1975). Physical illness, the patient, and his environment: psychosocial foundations in medicine. En M.F. Reiser, *Organic Disorders and Psychosomatic Medicine. Vol. 4. American Hand-book of Psychiatry*, Nueva York: Basic Book, pp. 3-42.

- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Lu H., While A.E., & Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227.
- Massey, G., & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 1146-1172.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management* 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R.C., & 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 trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- McLean, A. (1979). *Work Stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mittal, B. (1996). Trust and relationship quality: a conceptual excursion. *Centre for Relationship Marketing Conference Proceedings*, June, pp. 230-40.
- Molina-Morales, X., Martínez-Fernández, M. T., & Torlò, V.J. (2011). The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- Montgomery, D. C, Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A Model of Financial Securities Salespersons' Job Stress. *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-38.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523–40.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Moye, J., & Henkin, B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Newell, S. (2002). *Creating the healthy organization: Well-being, diversity & ethics at Work*. London: Thomson Learning.

- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). The psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oh, Y., & Park, J. (2011). New link between administrative reforms and job attitude: the role of Interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment. *International Review of Public Administration*, 16(3), 65 – 87.
- Olló-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2010). The Impact of Country-Level Factors on the Use of New Work Practices. *Journal of World Business*, 46(3), 394-403.
- Pennings, J. M., & Woiceshyn, J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors. En S. B. Bacharach & S. M. Mitchell (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, vol. 5: 75-104, Greenwich, CT: JAI Press.
- Peiró, J. M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peraita, C., & Pastor, M. (2000). The primary school dropout in Spain: the influence of family background and labor market conditions. *Education Economics*, 8(2), 157-168.
- Perry, R., & Mankin, L. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165–179.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B.M. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), 259-278.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95- 112.
- Rhee, K. Y. (2010). Different Effects of Workers' Trust on Work Stress, Perceived Stress, Stress Reaction, and Job Satisfaction between Korean and Japanese Workers. *Safety and Health at Work*, 1(1), 87-97.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.

- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with their meetings: A unique predictor of job satisfaction, *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job related tension: a research note. *Accounting, Organisations and Society*, 19(7), 629–635.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Ruff, G. E., & Korchin, S. J. (1967). Adaptive stress behavior. En M.H. Appley and R. Trumbull, *Psychological Stress*, Nueva York: Applleton-Century-Crofts, (pp.297-306).
- Schill, T., Toves, C., & Ramanaiah, N. (1980). Interpersonal Trust and Coping with stress. *Psychological Reports*, 47(3f), 1192.
- Schmitt, M. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Seaward, B. L. (2005). *Managing stress: Principals & strategies for health & well-being*. Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring Interorganizational Trust: A Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Sheppard, B., & Sherman, D. (1998). The Grammar of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422-37.
- Shah, D. V. (1998). Civic engagement, interpersonal trust, and television use: An individual-level assessment of social capital. *Political Psychology*, 19(3), 469–496.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Snelgrove, S. R. (1998). Occupational stress and job satisfaction: A comparative study of health visitors, districts nurses and community psychiatric nurses. *Journal of Nursing Management*, 6(2), 97-104.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stacciarini, J. M. R. (2004). Occupational stress and constructive thinking: Health and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 46(5), 480- 487.

- Stanton, J. M., Bachiochi, P. D., Robie, C., Perez, L. M., & Smith, P. C. (2002). Revising the Jdi Work Satisfaction Subscale: Insights into Stress and Control. *Educational and Psychological Measurement*, 62(5), 877–895.
- Sullivan, S., & Bhagat, R. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 18(2), 353-374.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C.L. (1986). *Man and accidents offshore - an examination of the costs of stress among workers on oil and gas rigs*. Lloyds of London Press Ltd. Colchester, UK.
- Swanson, V., Power, K., & Simpson, R. (1998). A comparison of stress and job satisfaction in female and male GPs and consultants. *Stress Medicine*, 12(1), 17-26.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Terry, D. J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological wellbeing and job satisfaction: the stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3), 168-75.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313–334.
- Ulleberg, P., & Rundmo, T. (1997). Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work & Stress*, 11(3), 215-228.
- Wanous, J., Reichers, A., & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: how good are single item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Weinberg, A., Cooper, C., & Sutherland, V. J. (2010). *Organizational Stress Management: A Strategic Approach*. Palgrave Macmillan, November 2010.
- Wetzel, C. M., Kneebone, R. L., Woloshynowych, M., Moorthy, K., & Darsy, A. D. (2006). The effects of stress on surgical performance. *The American Journal of Surgery*, 191(1), 5-10.
- Wu, W. L., Lin, C. H., Hsu, B. F., & Yeh, R. S. (2009). Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. *Social behavior and personality*, 37(1), 83-94.
- Zahra, S., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006). How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 541–559.

CAPÍTULO II

Confianza y desempeño organizativo: la importancia de la capacidad de aprendizaje organizativo*

* Una versión de este capítulo ha sido aceptada para su publicación en la revista *Journal of Management & Organization*. Además, ha sido presentado en Congresos nacionales e internacionales. Los detalles completos aparecen en el Anexo B.

Confianza y desempeño organizativo: la importancia de la capacidad de aprendizaje organizativo

2.1. INTRODUCCIÓN

La importancia de unas relaciones basadas en la confianza dentro de las organizaciones se ha hecho notar durante décadas (McCauley y Kuhnert, 1992). Desde mediados de los años noventa, el constructo confianza ha sido posicionado como la base en la calidad de las relaciones interpersonales y una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Tan y Lim, 2009). La confianza entre personas y grupos dentro de las organizaciones ha sido señalada como un ingrediente muy importante para poder lograr la estabilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de sus miembros (Cook y Wall, 1980). Recientemente, Zhang et al. (2008) han afirmado que la confianza es un elemento esencial en cualquier proceso social que sea positivo y productivo. En definitiva, la literatura ha sugerido que la confianza organizativa es necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones (Arrow, 1974; Gulati y Nickerson, 2008).

En dicha línea, diversos trabajos muestran la existencia de una relación positiva entre confianza y desempeño (por ejemplo: Davis, Schoorman, Mayer y Tan 2000; Mayer y Gavin, 2005; Rich, 1997). Sin embargo, otros estudios muestran una relación no significativa (Dirks, 1999; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998) e incluso una relación negativa (Krishnan, Martin y Noorderhaven, 2006; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003). Por lo tanto, la evidencia empírica sobre el efecto de la confianza sobre el desempeño ha llevado a conclusiones contradictorias (Gaur, Mukherjee, Gaur y Schmid, 2011, Katsikeas, Skarmas y Bello, 2009; Mayer y Gavin, 2005) que requieren seguir profundizando en ella (Dyer y Chu, 2011; Gaur et al., 2011; Mayer y Gavin, 2005).

Por ello, ciertos autores han planteado la necesidad de introducir ciertas variables que nos permitan entender mejor dicha relación (Dyer y Chu, 2011; Gaur et al., 2011; Patzelt y Shepherd, 2008). La confianza se ha identificado a menudo como una variable que tiene influencia sobre el aprendizaje organizativo (Davenport y Prusak, 1998; Dymock,

2003; Hoe, 2007). Hoe (2007) afirma que si no hay confianza, los empleados tienden a ponerse a la defensiva en sus acciones debido a que cada acción necesita estar justificada y respaldada por información objetiva, lo cual inhibe el aprendizaje organizativo (Costigan, Ilter y Berman, 1998). Además, Hoe (2007) señala que la confianza interpersonal es esencial para el éxito del aprendizaje organizativo. En dicha línea, Song et al. (2009) mantienen que “un alto nivel de confianza interpersonal promueve el intercambio de conocimiento y voluntad de participar en las prácticas de colaboración y, en consecuencia, podría aumentar la riqueza del proceso de aprendizaje organizativo continuo”. Finalmente, Lagrosen y Lagrosen (2012) concluyen que la confianza debe ser un requisito previo para poder lograr un aprendizaje organizativo eficaz.

De acuerdo con Mayer, Davis y Schoorman (1995) la confianza se puede definir como la voluntad de ser vulnerable hacia otra parte cuando esa parte no puede ser controlada o vigilada. Esta definición reconoce de forma explícita la relación entre confianza y riesgo, puesto que hacerse vulnerable implica un riesgo (Mayer y Gavin, 2005; Mayer et al., 1995). Así pues, la confianza se ha asociado con ciertas acciones o comportamientos que implican un riesgo (Dirks y Ferrin, 2001; Mayer, Davis y Schoorman, 1995), lo cual parece implícito en el aprendizaje, sobre todo en el generativo (Chiva, Grandío y Alegre, 2010). A su vez, la capacidad de aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan han demostrado tener un efecto positivo en el desempeño organizativo (por ejemplo: Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005; Prieto y Revilla, 2006). Por ello, parece razonable considerar que la capacidad de aprendizaje organizativo podría introducirse en el estudio de la relación entre confianza y desempeño organizativo de modo que podría actuar sobre la misma como una variable mediadora explicativa.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es ofrecer una mejor comprensión sobre cómo la confianza afecta al desempeño organizativo a través de la capacidad de aprendizaje organizativo. Pese a la creciente importancia teórica que están adquiriendo conceptos como la confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo, no existe evidencia empírica que muestre cómo estas variables se relacionan simultáneamente con el desempeño organizativo. Para abordar esta cuestión, se ha llevado a cabo un estudio cuantitativo en una muestra de empresas españolas mejor valoradas por los trabajadores. Las características de estas empresas no solo las convierten en referentes para los

propios trabajadores, sino también para otras empresas, que pueden tomarlas como punto de partida para sus procesos de mejora continua. Como resultado, pensamos que las relaciones que tienen lugar en estas empresas excelentes en la gestión de recursos humanos requieren un mayor análisis y de ahí la presente investigación.

Tras esta introducción se realiza una breve revisión del concepto de confianza organizativa y se revisan teóricamente las relaciones entre los constructos de esta investigación planteando sus hipótesis y un modelo teórico. A continuación, se explica la metodología llevada a cabo en esta investigación. Finalmente, se exponen los resultados y concluimos perfilando las implicaciones, limitaciones del estudio y las propuestas de investigaciones futuras.

2.2 TEORÍA E HIPÓTESIS

2.2.1 La confianza organizativa

El estudio de la confianza en las organizaciones u organizativa ha ido tomando una creciente importancia en los últimos años, lo cual queda reflejado en las recientes revisiones y recopilaciones publicadas (por ejemplo: Cook y Schilke, 2010; Kramer y Lewicki, 2010; Tan y Lim, 2009), debido principalmente a los beneficios que ésta genera en dichas organizaciones (Hurley, 2006; Kath, Magley y Marmet 2010; Mayer y Gavin, 2005). Al tratar de integrar todos los componentes esenciales a partir de los distintos enfoques que habían investigado la confianza en las organizaciones, Mayer et al. (1995) definen la confianza organizativa como “la voluntad de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra basada en la expectativa de que la otra llevará a cabo una acción especialmente importante para el que deposita la confianza, independientemente de su capacidad de supervisar o controlar a la otra parte”. Por tanto, la confianza implica la voluntad de ser vulnerable y asumir un riesgo por la posibilidad de que la otra parte no cumpla con la expectativa de ese comportamiento benévolo (Lämsä y Pucetaite, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis y Winograd, 2000).

La confianza organizativa ha sido descrita como una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (Costigan et al., 1998; Fox, 1974; McCauley y Kuhnert, 1992). De acuerdo con McCauley y Kuhnert (1992), la confianza lateral se refiere a la confianza que pueda existir entre compañeros o iguales y que comparten una situación

laboral similar. El término vertical se refiere a relaciones de confianza entre los trabajadores y sus superiores inmediatos, sus subordinados, la alta dirección o las organizaciones en su conjunto (McCauley y Kuhnert, 1992). Así pues, la confianza organizativa incluye ambos tipos de confianza en la organización. A pesar de ello, existen otros tipos de confianza en las organizaciones, al margen de la organizativa, tales como la interorganizativa (Bell, Oppenheimer y Bastien, 2002; Davenport, Davies y Grimes, 1999), aunque no serán desarrolladas en este trabajo. En este estudio, la confianza organizativa se entiende como la confianza entre empleados que trabajan conjuntamente o que dependen unos de los otros, la confianza entre supervisores y sus subordinados, y la confianza hacia la organización en su conjunto.

Ha quedado ampliamente reconocido que la confianza surge a partir de distintos procesos psicológicos (Kramer, 1999; Lewicki y Bunker, 1996; Lewis y Weigert, 1985; McAllister, 1995; Zucker, 1986). Así, la confianza interpersonal contiene una base cognitiva y otra afectiva (Lewis y Wiegert, 1985; McAllister, 1995). La decisión racional de confiar en otra parte implica supone la base cognitiva de la confianza. Esta decisión se basa en cualidades como la responsabilidad, la fiabilidad (“*dependability*”) y la competencia, y pone la confiabilidad de la otra parte a prueba (Costigan et al., 1998; Lewis y Wiegert, 1985).

La confianza basada en el afecto se fundamenta en los lazos emocionales creados entre individuos (Lewis y Wiegert, 1985). Cuando aparece esta dimensión de la confianza, los individuos quedan involucrados emocionalmente, muestran un verdadero interés y preocupación por los demás, creen en la virtud intrínseca de estas relaciones, y piensan que estos sentimientos serán recíprocos (McAllister, 1995).

Por otra parte, el modelo desarrollado por Mayer et al. (1995) también ofrece una explicación ampliamente aceptada sobre el proceso por el cual una parte confía en otra. Estos autores proponen tres principales factores que influyen sobre el grado de confianza percibido: capacidad, benevolencia, e integridad. La confianza basada en la capacidad corresponde a la “confianza cognitiva”, la cual enfatiza la importancia de la competencia o la pericia de una persona dentro de un área determinada en el proceso de desarrollo de la confianza. La benevolencia hace referencia al grado en el cual se percibe que una parte busca beneficiar o ayudar a los demás, lejos de motivos egoístas. Finalmente, la integridad se refiere a la percepción de que el individuo en el que se

depositamos la confianza comparte una serie de principios con los que estamos de acuerdo. Una vez los empleados están dispuestos a hacerse vulnerables respecto a los demás (ya sean sus compañeros, superiores inmediatos, subordinados, la alta dirección o la organización en su conjunto) es más probable que participen en todas aquellas manifestaciones de confianza.

2.2.2 Hipótesis

Confianza y desempeño organizativo: la mediación de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación

La mayor parte de la literatura parece estar de acuerdo en que la confianza organizativa tiene importantes beneficios para las organizaciones, implicando que favorece el éxito organizativo (por ejemplo: Argyris, 1964; Gambetta, 1988; Scott, 1980; Zand, 1972). La confianza organizativa puede ser un factor esencial en la mejora del rendimiento empresarial y una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney y Hansen, 1994). La capacidad de una organización de permanecer competitiva en un mercado cada vez más global y turbulento puede residir en su habilidad de construir relaciones basadas en la confianza (Huff y Kelley, 2003), debido a las ventajas que logran las organizaciones que desarrollan un clima interno de confianza (Shockley-Zalabak et al., 2000). La confianza organizativa se percibe como un elemento “lubricante” que permite a las organizaciones funcionar correctamente (Bennis y Nanus, 1985), un mecanismo integrador que crea y mantiene los sistemas sociales (Barber, 1983; Blau, 1964), y una fuente que da origen a un aumento de la eficiencia y eficacia (Culbert y McDonough, 1986; Golembiewski y McConkie, 1975; Zand, 1972).

Asimismo, un clima de desconfianza dentro de las empresas resulta en una menor calidad de los servicios y productos, la satisfacción, y la consiguiente lealtad del cliente (Johnson y Auh, 1998). Contrariamente, unos mayores niveles de confianza organizativa se vinculan con una mayor lealtad del cliente (Sonnenberg, 1994). La confianza dentro de los contextos organizativos da lugar también a más actitudes positivas (Dirks y Ferrin, 2001) así como al compromiso organizacional y a la satisfacción laboral (Nyhan y Marlowe, 1997). Generalmente, las actitudes positivas en el trabajo dan pie a una mayor satisfacción del cliente (Backhaus y Tikoo, 2004;

Morrison, 1995; Rucci, Kirn y Quinn, 1997). Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) también encontraron que las actitudes positivas de los empleados en su trabajo dan lugar a comportamientos positivos hacia los clientes, proponiendo además que la capacidad del trabajador, la satisfacción en el trabajo y el compromiso se asocian con un valor que percibe el cliente. Dicha percepción de valor conduce a la satisfacción y lealtad del cliente (Koys, 2001).

Aunque la literatura parece reconocer que la confianza es una variable que afecta positivamente al desempeño de las organizaciones (Davis et al., 2000; Gilbert, Halliday, Heavey y Murphy, 2011; Mayer y Gavin, 2005; Salamon y Robinson, 2008; Zaheer et al., 1998), la evidencia empírica que ha analizado el efecto de la confianza sobre el desempeño organizativo ha generado resultados contradictorios (Gaur et al., 2011; Katsikeas, 2009; Mayer y Gavin, 2005). Además, a pesar de la diversidad de enfoques empleados para estudiar la confianza, y de que la mayoría de estudios enfatizan los beneficios de la confianza para las partes implicadas, algunos investigadores también se han referido a los posibles efectos perjudiciales de la confianza. Por ejemplo, Dirks y Ferrin (2001) sostienen que la confianza puede acabar provocando efectos negativos al igual que positivos. Similarmente, Nooteboom, Berger y Noorderhaven (1997) señalan que la confianza conlleva el riesgo de ser traicionado. Gargiulo y Ertug (2006) también sugieren que, aunque los comportamientos provocados por la confianza son generalmente beneficiosos, niveles extremos de estos mismos comportamientos pueden provocar efectos negativos sobre el desempeño organizativo. Por tanto, el mero hecho de tener unos niveles elevados de confianza no acarrea necesariamente mejorar la productividad o rentabilidad de una empresa.

Mientras la literatura muestra unanimidad en cuanto al hecho de que la confianza organizativa puede acabar generando ventajas económicas, existe muy poco debate acerca de los mecanismos a través de los cuales la confianza da lugar a resultados favorables (Rus y Iglíc, 2005). La idea de que las relaciones basadas en unos niveles elevados de confianza mejoran el desempeño económico ha sido ampliamente teorizada, pero ha sido poca la evidencia empírica que la ha sustentado. Aunque durante décadas los investigadores han sugerido que la confianza mejora el desempeño, poca evidencias empíricas lo han podido demostrar. Gaur et al. (2011), señalan que la confianza organizativa puede suponer un arma de doble filo, con el potencial de mejorar el desempeño organizativo bajo determinadas circunstancias pero también reducirlo

cuando concurren otras distintas. Por todo ello, parece necesario explorar las rutas bajo las que esta relación tiene lugar.

Asimismo, la teoría de recursos y capacidad podría fundamentar la propuesta formulada. Dicha teoría se centra en las ventajas que surgen a partir de los recursos organizativos que producen un valor económico (Tippins y Sohi, 2003). De acuerdo con esta, la confianza organizativa por sí sola no podría ofrecer una respuesta completa sobre esa mejora del desempeño, sino que más bien debería combinarse con otras capacidades para producir ese efecto positivo. Por tanto, el impacto de la confianza organizativa sobre el desempeño no podría ser medido directamente, sino que debe ser cuantificado examinando los efectos indirectos de otras variables que podrían intervenir en esa misma relación (por ejemplo: la capacidad de aprendizaje organizativo).

Así pues, tras estas consideraciones, se pretende analizar si la capacidad de aprendizaje organizativo podría explicar la relación entre confianza y desempeño organizativo. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La relación entre confianza organizativa y desempeño está mediada por la capacidad de aprendizaje organizativo.*

Confianza organizativa y capacidad de aprendizaje organizativo

La capacidad de aprendizaje organizativo se define como las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva y Alegre, 2009b; Goh y Richards, 1997). Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) y Chiva y Alegre (2009b) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa. El aprendizaje organizativo o el proceso por el cual las organizaciones aprenden (Alegre y Chiva, 2008), puede ser definido como el proceso a través del cual las organizaciones cambian o modifican sus modelos mentales, reglas, procesos, o conocimiento, manteniendo o mejorando su desempeño (Argyris y Schon, 1978; Brown y Duguid, 1991; Cyert y March, 1963; Dibella, Nevis y Gould, 1996; Hedberg, 1981; Senge, 1990).

Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa. Como se ha mencionado, cuando los individuos confían unos en otros, se muestran más predispuestos a tomar riesgos (Mayer et al., 1995). Dirks y Ferrin (2001) afirman que un elevado nivel de confianza con un compañero de trabajo aumenta la probabilidad de que uno tome un riesgo con su compañero (por ejemplo, coopere, comparta información). Un clima de confianza dentro de las organizaciones facilita la experimentación con nuevos comportamientos, en parte, debido a que los individuos se sienten más seguros (Spreitzer et al., 2005). Además, la literatura muestra que la confianza podría facilitar la experimentación, la toma de decisiones, la apertura a nuevas ideas, la expresión de opiniones y la aceptación de riesgos (Argyris, 1964; Costigan et al., 1998; Gibb, 1965; Nyhan y Marlowe, 1997). De manera que cuando una persona confía en otra o en su organización, acepta los riesgos, pierde el miedo y, por tanto, se mostrará predispuesta a delegar, participar, cooperar, experimentar o dialogar.

Además, la confianza basada en el afecto y en la cognición también han demostrado ser la base de la cooperación interpersonal en las organizaciones (McAllister, 1995). La confianza basada en el afecto implica un cuidado recíproco y una atención hacia la otra parte (Pennings y Woiceshyn, 1987; Rempel, Holmes y Zanna, 1985), un sentimiento de que la otra persona no nos traicionará, y la seguridad y tranquilidad de que nuestros intereses serán atendidos por el otro (Massey y Kyriazis, 2007; Mittal, 1996). Así pues, la confianza basada en el afecto impulsa la cooperación, facilita el intercambio de información (Fryxell, Dooley y Vryza, 2002), la expresión de ideas y la apertura hacia las mismas (Chowdhury, 2005) debido a que las partes confían en que sus intereses estarán completamente protegidos. Por otra parte, la confianza basada en la cognición surge de la creencia de que la otra parte es digna de la misma, responsable y competente (Lewis y Wiegert, 1985; McCallister, 1995). Si una parte cree que la otra es profesional, competente, responsable, y experta, será más probable que esté dispuesta a cooperar o participar con ella, delegarle poder, y por tanto, asumir un menor control. Consecuentemente, un clima de confianza en las organizaciones podrá promover comportamientos que faciliten la capacidad de aprendizaje organizativo.

Por otra parte, la confianza organizativa favorece la transferencia de conocimientos a través de la organización. Los empleados se muestra dispuestos a compartir el

conocimiento cuando confían en la parte receptora del mismo (Connelly y Kelloway, 2002). Si los empleados perciben que sus subordinados, compañeros, supervisores o la organización en su conjunto son de confianza, estarán más dispuestos a participar en comportamientos de riesgo como el hecho de compartir sus conocimientos. La confianza es un elemento con distintas bases y determinantes, y que a la hora de facilitar el intercambio de conocimientos opera a distintos niveles dentro de la organización. La investigación ha demostrado que la confianza basada en la cognición y en el afecto tienen una influencia positiva en el intercambio de conocimiento (Chowdhury, 2005; Mooradian, Renzl y Matzler, 2006; Wu, Hsu y Yeh, 2007). La confianza basada en el afecto hace posible el intercambio de información personal, ideas, y conocimiento, posibilitando que los individuos se abran el uno al otro (Chowdhury, 2005). Por otra parte, la confianza basada en la cognición se fundamenta en la competencia y fiabilidad (“*reliability*”) que muestra la otra parte. Así, un elevado nivel de confianza basada en la cognición permite que los individuos trabajen en colaboración y busquen obtener conocimiento en la aquella persona en la que se confía (Chowdhury, 2005). Por tanto, tanto la confianza basada en el afecto como en la cognición favorecen el intercambio de conocimiento.

De acuerdo con Levin, Cross y Adams (2002), el intercambio de conocimiento en las organizaciones es más exitoso cuando el receptor del conocimiento entiende que aquella persona que se lo transmite es benevolente y competente. La confianza basada en la competencia permite que la parte receptora del conocimiento crea que aquella que lo transmite sabe de lo que habla y provoca que esa persona aprenda de la otra (Abrams, Cross, Lesser y Levin, 2003). Cuando los individuos confían en aquellas personas que les transmiten ideas o sugerencias, se muestran más dispuestos a escuchar, absorber y actuar en base a las mismas (Levin y Cross, 2004). Por tanto, la confianza basada en la competencia mejora la recepción de conocimientos. Asimismo, de acuerdo con Sharratt y Usoro (2003), la confianza basada en la integridad juega un importante papel a la hora de impulsar la transmisión de conocimiento. Una persona no se muestra motivada por compartir su conocimiento si percibe que la otra parte es deshonesto o no es digna de confianza. En cambio, cuanto mayor sea la benevolencia mostrada por la otra parte, más probable será que los individuos se muestren menos amenazados por hacer una contribución errónea o carente de relevancia, favoreciendo así la participación y el crecimiento de los miembros de una organización. De este modo, cuando un individuo

confía en la benevolencia e integridad de la otra parte aumenta la voluntad del individuo de tomar riesgos cooperando y compartiendo conocimiento relevantes con los demás (Renzl, 2008). Por tanto, la confianza basada en la competencia, benevolencia e integridad desempeñan un papel central en la efectiva transferencia de conocimiento, lo cual a su vez facilitaría la capacidad de aprendizaje organizativo.

Todas estas consideraciones sugieren que la confianza en las organizaciones podría fomentar la capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *La confianza se relaciona positivamente con la capacidad de aprendizaje organizativo.*

Capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño

El aprendizaje organizativo se ha considerado como un mecanismo estratégico para obtener el éxito a largo plazo en una organización (Liao y Wu, 2010; Senge, 1990). El aprendizaje organizativo mejora la cantidad y calidad del desempeño, permitiendo a las empresas aumentar sus ventas, lograr más apoyos, y crear, mantener y ampliar su red de clientes, llevando así a que las organizaciones alcancen un mayor desempeño (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

El aprendizaje organizativo se considera un competencia fundamental y un elemento clave para obtener una ventaja competitiva sostenible y mejora el desempeño organizativo (Jiménez-Jimenez, Sanz-Valle y Hernandez-Espallardo, 2008). De acuerdo con Tippins y Sohi (2003), el desempeño financiero puede ser mejorado por la capacidad de aprendizaje de una organización. Así, las empresas que son capaces de aprender de sus clientes o competidores tienen más oportunidades de actuar en función de lo que ocurra en el mercado lo cual, a su vez, conduce a una mayor rentabilidad y unos superiores niveles de retención de clientes (Slater y Narver, 1995; Tippins y Sohi, 2003).

Distintos autores argumentan que todas las organizaciones tienen un stock de conocimientos que necesita fluir continuamente a través de los procesos de aprendizaje para poder actuar de acuerdo con las exigencias del entorno (Crossan, Lane y White,

1999; Dierickx y Cool, 1989; Prieto y Revilla, 2006). Según Prieto y Revilla (2006), las empresas necesitan transformar y perfeccionar sus stocks de conocimiento de acuerdo con las condiciones de su entorno, y esto es posible a través de procesos de aprendizaje. Estos stocks de conocimiento se refieren a todo aquello que ya se sabe o se necesita saber, lo cual incluye conocimiento y saber a nivel individual, grupal y organizativo (Prieto y Revilla, 2006). Una organización con un elevado aprendizaje organizativo no es simplemente un receptor de conocimiento sino un procesador del mismo (Liao y Wu, 2010).

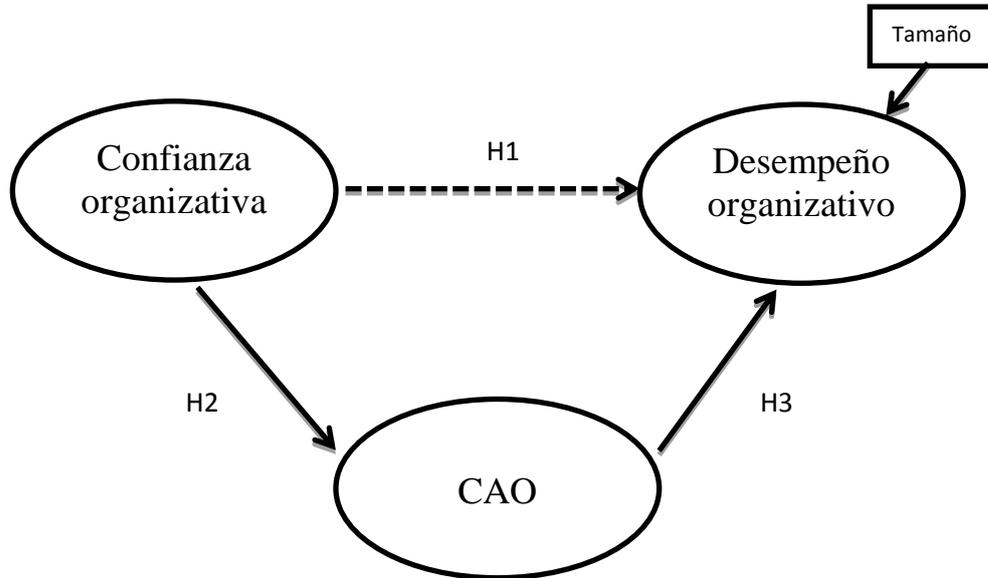
En un contexto de creciente competición en el que las empresas necesitan deben hacer uso de la información y del conocimiento, el aprendizaje organizativo se ha convertido en un elemento esencial para el desempeño organizativo (Akgün, Keskin, Byrne y Aren, 2007; Garvin, 2000; Senge 1990). A través del aprendizaje organizativo, las empresas pueden actualizar sus conocimientos para así responder a la incertidumbre y los cambios del entorno de un modo más rápido que los competidores y mantener una ventaja competitiva a largo plazo (Harrison y Leitch, 2005; Zhao, Li, Lee y Chen, 2011). De forma similar, Decarolis y Deeds (1999) afirman que la generación, acumulación y aplicación de conocimiento puede ser un mecanismo para lograr un mayor desempeño, demostrando una relación positiva entre flujos y stocks de conocimiento y el desempeño organizativo. Por otra parte, este vínculo entre procesos de aprendizaje, stocks de conocimiento y mejora del desempeño organizativo a menudo ha ido referido a los efectos potenciales para el éxito económico y financiero (Prieto y Revilla, 2006).

El aprendizaje organizativo ayuda a las empresas a ser más proactivas a la hora de responder y adaptarse a los cambios externos y también a anticiparse a estos o incluso crearlos (Jiménez-Jimenez et al., 2008). Una empresa que continuamente está aprendiendo tiende a obtener más oportunidades de detectar las necesidades de los clientes y responder a las mismas, aprovecharse de las oportunidades que ofrece el mercado, y ofrecer productos apropiados, lo cual resulta en unos mayores niveles de rentabilidad, crecimiento de ventas y lealtad del cliente (Jiang y Li, 2008; Slater y Narver, 1995; Tippins y Sohi, 2003).

Por tanto, en general, la evidencia empírica muestra que el aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan tienen un efecto beneficioso sobre el desempeño organizativo. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *La capacidad de aprendizaje organizativo se relaciona positivamente con el desempeño organizativo.*

Figura 2.1. *Modelo teórico de la investigación.*



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 Muestra y recogida de datos

El marco muestral de esta investigación está formado por un total de 402 empresas, que se obtuvo de la fusión de diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas como un elemento clave de la organización y son consideradas por sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. Estas bases de datos fueron: las “Empresas Top para Trabajar” y los “Top Employers” de CRF (87 empresas); las empresas del ranking de la consultora Great Place to Work (112 empresas); “Merco Personas” (70); la Revista Actualidad Económica (91 empresas); y por último un listado de cooperativas de CEPES - Confederación Empresarial Española de la Economía Social - (42 empresas). Entre los aspectos que se han tenido en cuenta se incluyen las condiciones de trabajo, la cultura, la apuesta por el desarrollo del talento

(valorando aspectos relacionados con la motivación de los empleados, el reconocimiento, la formación y desarrollo profesional, entre otros), el compromiso con la comunidad, el respeto al medio ambiente y el fomento de la innovación. Estas fuentes cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes.

A cada una de estas empresas se dirigió un cuestionario previamente diseñado. Este cuestionario estaba dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. En total, el cuestionario se compone de 28 ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos, en la que se refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con el contenido de cada ítem. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un pretest del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas. Como método de administración del cuestionario se eligió la entrevista telefónica por diferentes motivos. Uno de los principales es que este método de recogida de datos permite entrevistar a personas poco accesibles. Asimismo, permite aclarar adecuadamente las dudas de los entrevistados lo cual no es factible en las encuestas autoadministradas (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2000). Otro de los aspectos más relevantes para la selección de este método fue que suele tener una buena tasa de respuesta. Según Malhotra (2007, p. 198) la tasa de respuesta esperada en entrevistas telefónicas se sitúa en porcentajes que varían entre el 40 y el 60%. El bajo nivel de cooperación entre la industria y la investigación en universidades existente en España (Camelo, Martín, Romero y Valle, 2004, p. 940; Valle, Martín, Romero y Dolan 2000, p. 287), provocó también que nos decantáramos por este método.

Se recibieron un total de 251 cuestionarios válidos. Por tanto, la muestra obtenida representó un 62,44% de la población objeto de estudio con lo que se alcanzó una tasa de respuesta satisfactoria. Por otra parte, el número de respuestas superó el umbral mínimo de cien sujetos necesarios para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales y para probar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (Spector, 1992; Williams, Gavin y Hartman 2004). Además, con el fin de mejorar la tasa de respuesta, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de recibir un informe una

vez analizados los datos. Los datos fueron recogidos entre octubre y noviembre de 2010.

2.3.2 Instrumentos de medida

Para medir cada uno de los constructos o dimensiones que son objeto de estudio en esta investigación se han empleado escalas de medida utilizadas en otros estudios. Las tres dimensiones que forman este estudio son: confianza organizativa, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño organizativo.

Confianza organizativa

El constructo confianza organizativa se ha medido basándonos en un instrumento de medida diseñado por Nyhan y Marlowe (1997). Este instrumento de medida fue diseñado para medir el nivel de confianza de un individuo en su supervisor y el nivel de confianza organizativa. Sus autores comprueban la validez de la escala de medida y demuestran que es un instrumento de medida psicométricamente válido y fiable. Finalmente, de los doce ítems que forman la escala de medida original, se han seleccionado los cuatro ítems que miden el nivel de confianza organizativo. La escala empleada es tipo Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel de confianza más bajo y 5 el más alto.

Capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala se ha basado en el trabajo de Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social (por ejemplo: Brown y Duguid, 1991; Weick y Westley, 1996), la perspectiva individual (por ejemplo: Hedberg, 1981; Popper y Lipshitz, 2000) y la organización que aprende (por ejemplo: Pedler, Burgoyne y Boydell, 1997; Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993). La perspectiva individual considera que el aprendizaje es un fenómeno individual y que, por tanto, entiende que las organizaciones aprenden a través

de los individuos (Chiva y Alegre, 2005; Simon, 1991). La perspectiva social considera que el aprendizaje es un fenómeno social y que, por tanto, las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (Brown y Duguid, 1991; Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva de la organización que aprende se centra principalmente en el desarrollo de modelos para la creación de una organización que aprende (Alegre y Chiva, 2008; Ulrich et al., 1993). Esta literatura describe un conjunto de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje: la generación eficaz de ideas mediante la implementación de una conjunto de prácticas como la experimentación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas, la observación de lo que hacen los demás, o la toma de decisiones participativa. La escala definitiva está formada por cinco dimensiones y un total de 14 ítems. Estas dimensiones son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, dialogo y participación (Chiva y Alegre, 2009b).

Desempeño organizativo

En este estudio se han utilizado medidas subjetivas de evaluación del desempeño, debido a las dificultades para obtener una medida objetiva de este constructo y a los problemas asociados a la utilización de variables contables (Christmann, 2000; Dechow, Sloan y Sweeney, 1995). Además, los datos objetivos sobre el desempeño podrían ser manipulados por métodos contables (Chiva y Alegre, 2009; Dechow et al., 1995). Los datos financieros son criticados por ser en ocasiones poco fiables y estar sujetos a prácticas contables inconsistentes o incluso a manipulación para evitar así el pago de impuestos (Dess y Robinson, 1984; Inmyxai y Takahashi, 2010; Powell y Dent-Micallef, 1997; Sapienza, Smith y Gannon, 1988; Spanos y Lioukas, 2001). Además, dadas las implicaciones competitivas que puede generar la revelación de esta información, no resulta sorprendente que muchos encuestados rechacen dar información sobre indicadores de rentabilidad o ROI (Tippins y Sohi, 2003). Por otra parte, de acuerdo con Su, Peng, Shen y Xiao (2012, p. 11), el uso de escalas de desempeño subjetivas puede permitir comparaciones entre diferentes empresas y contextos. Además, varios estudios demuestran la relación positiva entre las medidas subjetivas y objetivas del desempeño organizativo (Gatignon et al., 2002; Powell, 1992; Wall et al., 2004). Las escalas subjetivas sobre desempeño organizativo han sido ampliamente

utilizadas en el estudio de las organizaciones (por ejemplo: Camps y Luna-Arocas, 2009; Morabito, Themistocleous y Serrano, 2010; Powell y Dent-Micallef, 1997).

La escala utilizada es la propuesta por Tippins y Sohi (2003), quienes la validan psicométricamente. Los ítems que componen esta escala son (1) Fidelidad de los clientes, (2) Crecimiento de las ventas, (3) Rentabilidad y (4) Retorno de la inversión. Se utilizó una escala tipo de Likert de 1 a 5 puntos, donde un 1 otorga la puntuación más baja a la empresa participante en relación a su competencia y un 5 la más alta.

Variable de control

Para dar cuenta de las fuentes externas que pueden hacer variar el desempeño organizativo, se ha incluido el tamaño de las empresas objeto de estudio como variable de control. Otros estudios, como el de Chiva y Alegre (2009a), que también incluyen el desempeño organizativo como variable dependiente, utilizan como variable de control el tamaño de las empresas. El tamaño de la empresa afecta la dotación de inputs significativos para el negocio como el dinero, las personas y facilidades, y ha demostrado tener una influencia sobre el desempeño organizativo (Chiva y Alegre, 2009a; Tippins y Sohi, 2003). Las empresas más grandes tienen una mayor variedad de capacidades y pueden aprovecharse de las economías de escala, lo cual influye sobre el desempeño organizativo (Ebaid, 2009; Frank y Goyal, 2003; Jermias, 2008; Ramaswamy, 2001). A través de la variable tamaño de empresa se clasifica cada una de las empresas entre seis categorías dependiendo de su número de empleados: (1) Menos de 50 empleados, (2) entre 50 y 100 empleados, (3) entre 101 y 250 empleados, (4) entre 251 y 500 empleados, (5) entre 501 y 1000 empleados, y (6) empresas de más de 1000 empleados.

2.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida han sido analizadas comprobando la dimensionalidad de las escalas que miden los conceptos o constructos utilizados en el modelo teórico, la fiabilidad, la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante (ver Tabla 2.1 para las medias, desviaciones

típicas y factores de correlación). La técnica del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) ha sido la utilizada para evaluar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (Byrne, 2006; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2006).

En primer lugar, se ha analizado la unidimensionalidad de las escalas de medida de los constructos confianza y desempeño organizativo. El constructo confianza también obtiene valores que prueban su unidimensionalidad (ver Tabla 2.2). Aunque el chi-cuadrado normalizado no se sitúa entre los valores recomendados (1 – 2), el resto de indicadores sugieren la unidimensionalidad de este concepto (p-valor > 0,05; RMSEA = 0,000; BBNFI = 0,999; CFI = 1,000). El análisis realizado para valorar las propiedades del constructo desempeño organizativo también verifica su unidimensionalidad (ver Tabla 2.2). Aunque el p-valor es menor a 0,05 y el RMSEA = 0,110, el resto de indicadores muestran un buen ajuste (BBNFI = 0,969, CFI = 0,976 y $\chi^2 / g.l = 4,05$).

Siguiendo a otros autores (Chiva y Alegre, 2009b), para comprobar la multidimensionalidad del constructo capacidad de aprendizaje organizativo se realizó un análisis factorial de segundo orden. Los indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo (Tabla 2.3), muestran un buen ajuste del modelo (p-valor > 0,05; RMSEA < 0,05; BBNFI > 0,90; BBNNFI > 0,90; CFI = 0,987; y $\chi^2 / g.l. = 1,20$).

Para comprobar la fiabilidad de la escala además del coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), se han utilizado otros dos indicadores: fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981) y varianza media extraída (Alegre y Chiva, 2008). Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach, así como los de la fiabilidad compuesta están por encima de 0,8, (Tabla 2.4), siendo el valor mínimo aceptable 0,7 (Nunnally, 1978). Por otra parte, como se muestra en la Tabla 2.4, en todos los casos la varianza media extraída presenta valores superiores o muy próximos al mínimo recomendado de 0,5 (Nunnally, 1978; Hair et al., 1998).

Para comprobar la validez de las escalas de medida, para lo que se han utilizado tres criterios o procedimientos: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante. La validez del contenido se justifica porque las escalas y dimensiones empleadas proceden de estudios empíricos previos. Así, las variables utilizadas para medir el desempeño organizativo son las propuestas y utilizadas por Tippins y Sohi

(2003). La capacidad de aprendizaje organizativo se ha medido utilizando la escala propuesta por Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b). La escala empleada para medir la confianza se ha basado en un instrumento de medida de la confianza diseñado por Nyhan y Marlowe (1997).

La validez convergente se ha evaluado a través del indicador BBNFI. Una escala donde el valor del indicador (BBNFI) se sitúe por encima de 0,90 muestra una fuerte validez convergente (Ahire, Golhar y Waller, 1996). Además, otra prueba adicional para estudiar la validez convergente, es evaluar los ítems de cada escala, analizando si tienen cargas factoriales significativas sobre su factor (Anderson y Gerbin, 1988). Para ello, se exige que las cargas factoriales tengan un valor superior a 0,4 (Hair et al., 1999), con unos valores t asociados superiores a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982). Los valores obtenidos en el índice BBNFI, así como las cargas factoriales de cada constructo (ver Tabla 2.5), muestran que existe un alto nivel de validez convergente en todos los constructos.

La validez discriminante se ha evaluado comprobando si los coeficientes de correlación no superan el valor 0,9 y son estadísticamente significativos (Luque, 2000). Además, se han empleado otro método para comprobar la validez discriminante sugerido por Fornell y Larcker (1981). Este último método consiste en comparar la varianza media extraída de un constructo con el cuadrado de la correlación de ese constructo con los demás. Puesto que nuestro modelo de investigación sólo contiene un constructo con una escala de medida multidimensional (la capacidad de aprendizaje organizativo), las pruebas sobre la validez discriminante sólo se han aplicado sobre éste. Los resultados evidencian la validez discriminante del modelo. En primer lugar, todos los coeficientes de correlación son significantes e inferiores a 0,9 (Tabla 2.6). Además, la varianza media extraída en cada dimensión es claramente superior al cuadrado de la correlación de un constructo con el resto de los que forman la escala de medida (Tabla 2.7).

Dado que se han utilizado medidas de evaluación subjetivas, se ha llevado a cabo un test Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Podsakoff y Organ, 1986) de un solo factor para evaluar si la varianza del método común existe y para comprobar la adecuación de las respuestas. Los resultados del análisis factorial confirmatorio con los 22 indicadores afectando a un solo factor ($\chi^2(209) = 1667,871$; CFI = 0,483; RMSEA = 0,167; BBNFI = 0,454; $\chi^2/g.l. = 7,98$) muestran un mal ajuste del modelo, lo que sugiere

que el factor por sí solo no da cuenta de la totalidad de la varianza en los datos. Además, los datos fueron recogidos en distintas fases de tiempo y el orden de las preguntas se fue cambiando de forma aleatoria. Esta manera de diseñar y administrar las encuestas permite controlar el sesgo de la varianza del método común (Chang, Witteloostuijn y Eden, 2010; Podsakoff et al., 2003). Consecuentemente, la varianza del método común no debería suponer un problema en esta investigación.

Tabla 2.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.

	Media	D.T.	CONF	DO	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
Confianza (CONF)	3,850	0,581	1						
Desempeño organizativo (DO)	3,573	0,582	0,296**	1					
Experimentación (EXP)	3,990	0,563	0,344**	0,254**	1				
Aceptación del riesgo (RISK)	3,371	0,852	0,243**	0,147*	0,312**	1			
Interacción con el entorno (INT)	3,692	0,673	0,193**	0,271**	0,175**	0,273**	1		
Diálogo (DIA)	4,126	0,549	0,428**	0,264**	0,404**	0,282**	0,345**	1	
Toma de decisiones (TDEC)	3,474	0,676	0,484**	0,290**	0,331**	0,315**	0,360**	0,495**	1

* Correlación significativa ($p < 0,05$)

** Correlación significativa ($p < 0,01$)

Para las desviaciones típicas y las correlaciones entre factores se ha trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.

Tabla 2.2. Unidimensionalidad de las escalas de medida.

Constructo	Unidimensionalidad						
	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI
Confianza	0,5427	2	0,27	0,762	1,000	0,000	0,999
Desempeño organizativo	8,0963	2	4,05	0,017	0,976	0,110	0,969

Tabla 2.3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo.

Constructo	Multidimensionalidad							
	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	BBNNFI
Capacidad de aprendizaje organizativo	86,4016	72	1,20	0,1184	0,987	0,028	0,930	0,984

Tabla 2.4. Fiabilidad de las escalas de medida.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Confianza (4 ítems)	0,887	0,893	0,678
Desempeño organizativo (4 ítems)	0,823	0,829	0,555
Experimentación (2 ítems)	0,802	0,811	0,684
Aceptación del riesgo (2 ítems)	0,842	0,845	0,732
Interacción con el entorno externo (3 ítems)	0,829	0,836	0,631
Diálogo (4 ítems)	0,849	0,851	0,589
Toma de decisiones participativa (3 ítems)	0,871	0,881	0,713

Tabla 2.5. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student).

Constructo	Variable	Carga factorial	t
Confianza	V31	0,707 (1)	
	V32	0,755	12,047
	V33	0,910	12,650
	V34	0,903	13,002
Desempeño organizativo	V95	0,525 (1)	
	V96	0,787	6,463
	V97	0,861	7,172
	V98	0,764	7,579
Experimentación	V1	0,907 (1)	
	V2	0,739	7,402
Aceptación del riesgo	V3	0,821 (1)	
	V4	0,889	9,140
Interacción con el entorno externo	V5	0,721 (1)	
	V6	0,789	10,617
	V7	0,866	12,391
Diálogo	V8	0,764 (1)	
	V9	0,745	10,869
	V10	0,779	9,444
	V11	0,780	11,083
Toma de decisiones participativa	V12	0,839 (1)	
	V13	0,760	14,019
	V14	0,927	15,173

(1) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Los parámetros estimados están estandarizados. Todos los parámetros estimados son significativos con un nivel de confianza del 95% ($t \geq 1,96$).

Tabla 2.6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	1				
RISK	0,312	1			
INT	0,175	0,273	1		
DIA	0,404	0,282	0,345	1	
TDEC	0,331	0,315	0,360	0,495	1

Todas las correlaciones son significativas con $p < 0,01$. Para calcular estas correlaciones entre factores se ha trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.

Tabla 2.7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	(0,684)				
RISK	0,097	(0,732)			
INT	0,031	0,075	(0,631)		
DIA	0,163	0,080	0,119	(0,589)	
TDEC	0,110	0,099	0,130	0,245	(0,713)

En la diagonal principal, entre paréntesis, figura la varianza media extraída para cada constructo. El resto de elementos de la matriz representa la correlación al cuadrado entre los diferentes constructos utilizados en la investigación.

2.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para validar empíricamente el modelo de esta investigación se ha usado la metodología de las ecuaciones estructurales empleando el software estadístico EQS 6.1. Uno de los requisitos o condiciones de aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales es que las variables observables sigan una distribución multivariante normal (Batista y Coenders, 2000). EQS proporciona un indicador para valorar la normalidad multivariante, se trata del coeficiente de Mardia (1970, 1974). Al comprobar que las variables utilizadas en nuestro estudio no satisfacen el requisito de normalidad multivariante, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2006), se ha optado por el método de estimación de máxima verosimilitud (ML) con estimadores robustos. Por tanto, todos los valores chi-cuadrado presentados en esta investigación corresponden a los tests estadísticos de bondad de ajuste desarrollados por Satorra y Bentler (1994). Además, para la obtención de estadísticos descriptivos, así como para obtener algunos indicadores de fiabilidad y cálculo de estadísticas univariantes se ha utilizado el software SPSS 17.0.

Siguiendo el procedimiento utilizado por Tippins y Sohi (2003), se ha comprobado la presencia de un efecto mediador realizando una comparativa entre un modelo de efectos directos y otro modelo en el que se incluye una variable mediadora (capacidad de aprendizaje organizativo). Estos dos modelos son estimados y evaluados para detectar si

existen diferencias significativas entre ellos (Tippins y Sohi, 2003). En nuestro caso, el primer modelo (efectos directos) examina la relación entre confianza y desempeño organizativo, mientras que el segundo modelo (mediación parcial) examina esta misma relación añadiendo la capacidad de aprendizaje organizativo como variable mediadora. Siguiendo a Tippins y Sohi (2003), el efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo puede ser apoyado cuando: (1) el modelo de mediación parcial explica más varianza sobre el desempeño organizativo que el modelo de efectos directos; (2) existe una relación significativa entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo; (3) la relación significativa entre confianza y desempeño organizativo que se observa en el modelo de efectos directos disminuye en gran medida o desaparece en el modelo de mediación parcial; y, por último, (4) existe una relación significativa entre capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño organizativo.

2.4.1 Resultados del análisis del contraste de modelos

La Tabla 2.8 muestra los resultados del análisis del contraste de modelos. Los índices de ajuste obtenidos indican que los dos modelos obtienen un ajuste excelente. Los resultados muestran que la capacidad de aprendizaje organizativo media la relación entre confianza y desempeño organizativo. En primer lugar, el modelo de mediación parcial explica más varianza sobre el desempeño organizativo que el modelo de efectos directos (0,201 vs. 0,119). Segundo, existen relaciones positivas entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo (H2: $\beta = 0,624$, $t=5,637$, $p < 0,01$) así como entre la capacidad de aprendizaje organizativo y el desempeño organizativo (H3: $\beta = 0,365$; $t = 3,033$, $p < 0,01$). Tercero, la relación significativa entre confianza y desempeño organizativo indicada en el modelo de efectos directos ($\beta = 0,342$, $t=4,158$) se vuelve no significativa en el modelo de mediación parcial (H1: $\beta = 0,114$, $t = 1,121$). Tomando en cuenta estos tres puntos y siguiendo la metodología empleada por Tippins y Sohi, se prueba la existencia del efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo (figura 2.2 y figura 2.3). Por tanto, este modelo de mediación parcial supone una mejora significativa sobre el modelo de efectos directos.

Tabla 2.8. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo.

Parámetro ^c	Modelo de efectos directos ^a	Modelo de mediación parcial ^b
Hipótesis		
Confianza → Desempeño organizativo	0,342 (4,158)	0,114 (1,121) ^e
Confianza → CAO	---	0,624 (5,637)
CAO → Desempeño organizativo	---	0,365 (3,033)
Variable de control		
Tamaño → Desempeño organizativo	0,041 (0,598) ^e	0,050 (0,743) ^e
Modelo de medida		
Confianza → V31	0,712 ^d	0,717 ^d
Confianza → V32	0,754 (12,124)	0,758 (12,070)
Confianza → V33	0,908 (12,740)	0,903 (12,593)
Confianza → V34	0,903 (13,033)	0,904 (12,980)
Desempeño organizativo → V95	0,522 ^d	0,531 ^d
Desempeño organizativo → V96	0,778 (6,485)	0,778 (6,581)
Desempeño organizativo → V97	0,880 (7,140)	0,872 (7,321)
Desempeño organizativo → V98	0,752 (7,661)	0,760 (7,741)
CAO → Experimentación	---	0,574 ^d
CAO → Aceptación de riesgos	---	0,481 (5,032)
CAO → Interacción con el entorno externo	---	0,516 (4,156)
CAO → Diálogo	---	0,768 (6,088)
CAO → Toma de decisiones participativa	---	0,743 (5,642)
Experimentación → V1	---	0,914 ^d
Experimentación → V2	---	0,733 (7,687)
Aceptación de riesgos → V3	---	0,811 ^d
Aceptación de riesgos → V4	---	0,900 (8,803)
Interacción entorno externo → V5	---	0,724 ^d
Interacción entorno externo → V6	---	0,789 (10,580)
Interacción entorno externo → V7	---	0,864 (12,430)
Diálogo → V8	---	0,761 ^d
Diálogo → V9	---	0,748 (10,909)
Diálogo → V10	---	0,782 (9,397)
Diálogo → V11	---	0,777 (11,192)
Toma decisiones participativa → V12	---	0,841 ^d
Toma decisiones participativa → V13	---	0,763 (14,218)
Toma decisiones participativa → V14	---	0,924 (15,878)
Bondad del ajuste		
S-B χ^2	52,5122	286,7514
g.l.	26	222
p-valor	0,001	0,002
BBNFI	0,939	0,881
BBNNFI	0,955	0,966
CFI	0,968	0,970
RMSEA	0,064	0,034

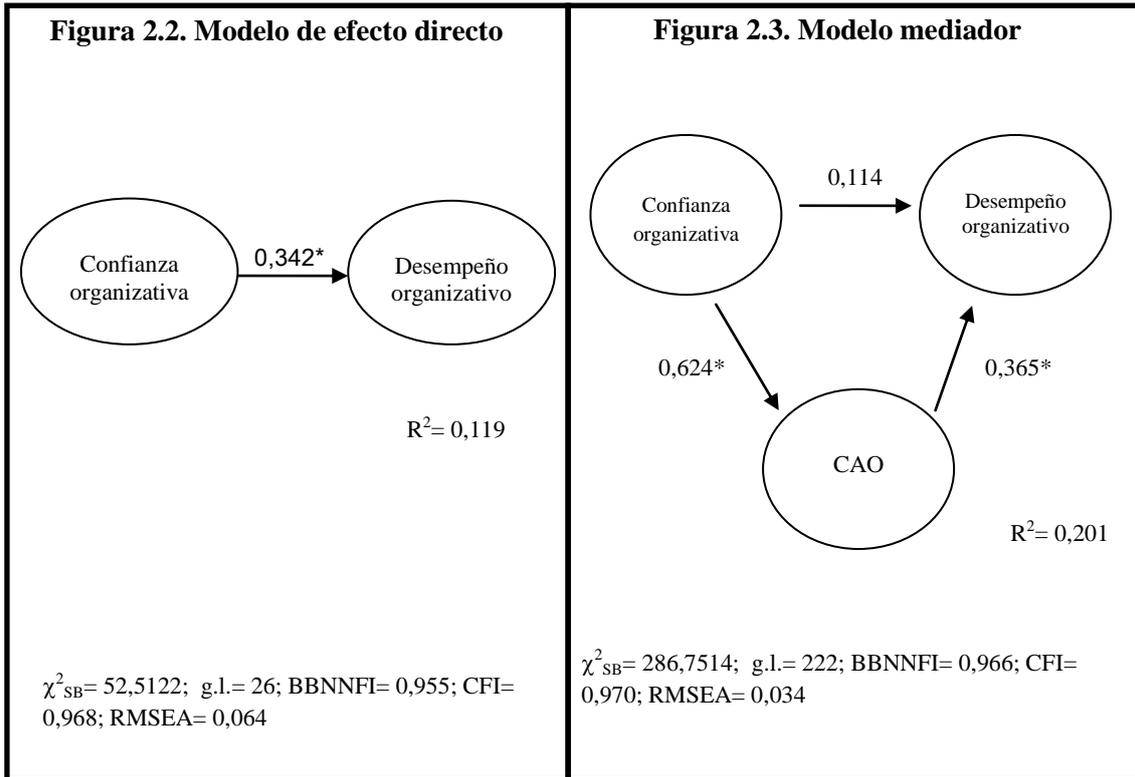
(a) Incluye solamente el efecto de la confianza organizativa sobre el desempeño organizativo.

(b) Incluye el efecto directo de la confianza organizativa sobre el desempeño organizativo y el efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre confianza y desempeño organizativo.

(c) Los parámetros estimados están estandarizados y se han especificado entre paréntesis los valores de la *t* de Student.

(d) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente.

(e) Parámetro no significativo.



* Correlación significativa ($p < 0,01$)

Nota: CAO = capacidad de aprendizaje organizativo

2.5 CONCLUSIONES

Desde hace años se ha sugerido que la confianza es importante para el funcionamiento de las organizaciones (Argyris, 1964; Arrow, 1974). Sin embargo, aunque la evidencia empírica generalmente ha asumido que la confianza organizativa está relacionada positivamente con el desempeño de las organizaciones, los mecanismos a través de los cuales se explica esta relación son mucho menos claros (Mayer y Gavin, 2005). Además, algunas investigaciones también sugieren que la confianza no siempre da lugar a unos comportamientos deseados y positivos para el buen funcionamiento de las organizaciones. Parece que la confianza podría mejorar el desempeño bajo ciertas condiciones, pero reducirlo si concurren otras (Gaur, et al. 2011). La literatura sugiere que son necesarias investigaciones empíricas que ofrezcan una visión más completa de los mecanismos a través de los cuales la confianza contribuye a mejorar el desempeño organizativo y llegar a una mejor comprensión de esta relación (Deutsch-Salomon y Robinson, 2008; Mayer y Gavin, 2005). Por ello, se ha llevado a cabo la investigación

empírica descrita en este estudio, en la que se introduce una nueva variable en la relación entre la confianza y el desempeño organizativo: la capacidad de aprendizaje organizativo.

Un elemento esencial de la confianza es la voluntad de tomar de riesgos con otra parte (Johnson-George y Swap, 1982; Lämsä y Pucetaite, 2006; Shockley-Zalabak et al., 2000; Schoorman et al, 2007). La literatura sobre confianza parece sugerir que la confianza da lugar a ciertas acciones como la delegación de poderes, la experimentación de nuevos comportamientos, la expresión de ideas o una mejor aceptación de los riesgos (Dirks, 1999; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Nyhan y Marlowe, 1997; Tzafir, 2005). En esta investigación se plantea que la confianza entre los miembros de la organización podría favorecer ciertos comportamientos o acciones que comporten riesgo y que podrían facilitar la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Por tanto, esta voluntad de asumir riesgos a la que conduce la confianza podría favorecer algunas dimensiones o factores que promueven la capacidad de aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007; Chiva y Alegre, 2009b).

Asimismo, la confianza también propicia que los individuos estén predispuestos a compartir conocimientos valiosos con los demás y favorece la recepción de conocimientos útiles (Abrams et al., 2003; Renzl, 2008). Así, un elevado nivel de confianza basada en el afecto y en la cognición incrementa el intercambio de conocimientos (Chowdhury, 2005). Además, la confianza basada en la competencia, la benevolencia y la integridad desempeñan un papel central en la transferencia de conocimiento (Renzl, 2008). Por tanto, si los empleados perciben que sus subordinados, compañeros, supervisores o la organización en su conjunto son de confianza, el aprendizaje organizativo es más probable que ocurra puesto que los trabajadores van a estar más predispuestos a ofrecer sus conocimientos y escuchar y absorber el conocimientos de los demás.

Por otra parte, la literatura ha demostrado que el aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan tienen un efecto beneficioso en el desempeño organizativo (por ejemplo: Bontis, Crossan y Hulland, 2002; Prieto y Revilla, 2006; Zollo y Winter, 2002;). Para poder adaptarse a las condiciones de su entorno las empresas necesitan transformar y perfeccionar sus stocks de conocimiento (Prieto y Revilla, 2006). A través de los

procesos de aprendizaje, las empresas logran que estos conocimientos fluyan por las organizaciones de forma que se logre una mejor adaptación de la organización hacia su entorno lo cual puede conducir a un mayor desempeño organizativo (Decarolis y Deeds; 1999). El aprendizaje organizativo ayuda a las empresas a ser más proactivas a la hora de responder a las necesidades de los clientes y poder ofrecerles productos más apropiados, lo cual conduce a unos niveles superiores de rentabilidad, crecimiento en ventas, y lealtad del consumidor (Jiang y Li, 2008; Slater y Narver, 1995; Tippins y Sohi, 2003). De acuerdo con esto, los resultados de esta investigación revelan que, en las empresas con una reconocida excelencia en la gestión de recursos humanos, la confianza organizativa se postula como una variable facilitadora de la capacidad de aprendizaje organizativo, lo cual repercutiría en un mayor desempeño organizativo.

A pesar de la diversidad de enfoques desde los que se ha estudiado la confianza, prácticamente todos los estudios insisten en los beneficios que la confianza comporta para las parte implicadas. Sin embargo, algunos investigadores también se han referido a los posibles efectos perjudiciales de la confianza. Por ejemplo, Dirks y Ferrin (2001) señalan que la confianza puede generar efectos positivos y también negativos. De forma similar, Nooteboom et al. (1997) afirman que la confianza también conlleva el riesgo a ser traicionado. De acuerdo con la idea de que la el nivel de confianza tiene una relación de 'U' invertida con sus beneficios, Gargiulo y Ertug (2006) sugieren que aunque los comportamientos impulsados por la confianza son generalmente beneficiosos, niveles extremos de estos mismos comportamientos pueden tener efectos negativos. Estos autores afirman que una excesiva confianza puede llevar a que estos comportamientos alcancen unos niveles que dejen a aquella parte que deposita la confianza en otra sin la adecuada vigilancia y protección (fe ciega), puede también dañar su capacidad de reaccionar ante una reducción del desempeño (complacencia) o llevarlo a aceptar excesivas obligaciones hacia la otra parte (exceso de arraigo). Gaur et al. (2011) afirman que la confianza puede ser un arma de doble filo con un potencial para mejorar el desempeño bajo ciertas condiciones pero con potencial para reducir el desempeño bajo otras.

Aunque en principio los resultados del presente trabajo parecen rechazar estos planteamientos, ya que constata que la confianza organizativa afecta positivamente determinados comportamientos que facilitan el aprendizaje organizativo, y a su vez éstos al desempeño organizativo, la capacidad de aprendizaje organizativo (Chiva et al.,

2007) podría ser afectada a su vez por otros antecedentes como el liderazgo o la estructura organizativa (Mallén, 2011). De acuerdo con Mallén (2011), la estructura organicista y el liderazgo altruista afectan positivamente a la capacidad de aprendizaje organizativo, y ésta al desempeño organizativo. De manera que podría ocurrir que la capacidad de aprendizaje organizativo, a pesar de ser afectada positivamente por una elevada confianza organizativa, se viera afectada también por una estructura poco organicista o un liderazgo poco altruista, todo lo cual haría que tuviera un efecto negativo sobre el desempeño organizativo. Por otro lado, el desempeño organizativo es un concepto muy complejo que puede ser afectado por multitud de variables internas y externas a la organización (Thoumrunroje y Tansuhaj, 2005), con lo cual resulta difícil determinar con exactitud sus causas.

2.5.1 Implicaciones teóricas

En primer lugar, este estudio analiza la relación entre confianza y desempeño organizativo y los resultados llegan a conclusiones similares a las que lo han logrado otras investigaciones (Davis et al., 2000; Douglas y Zivnuska, 2008; Gilbert et al., 2011; Mayer y Gavin, 2005; Salamon y Robinson, 2008; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998), confirmando que la confianza dentro de las organizaciones mejora el desempeño organizativo. Además, este estudio demuestra que esta relación podría explicarse a través de la capacidad de aprendizaje organizativo.

La existencia de una relación positiva y significativa entre la confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo también queda demostrada. Esta relación podría explicarse de forma que la confianza entre las personas dentro de una organización llevaría a ciertos comportamientos de riesgo por parte de estas como la experimentación, la toma de decisiones, la apertura, la expresión de opiniones e ideas y la aceptación de los riesgos (Argyris, 1964; Gibb, 1965; Costigan, Ilter y Berman, 1998; Dirks y Ferrin, 2001; Nyhan y Marlowe, 1997). Esta investigación supone un primer intento de abordar a nivel teórico y empírico la relación entre estos dos conceptos, no analizada hasta ahora por otras investigaciones, y que ha tratado de justificar esta relación.

Por otro lado, la capacidad de aprender en las organizaciones se ha relacionado positivamente con diferentes variables como la satisfacción del trabajo (Chiva y Alegre,

2008), o la innovación (Alegre y Chiva, 2008), entre otras. Estas variables han sido y son, en la mayoría de los casos, variables dependientes, es decir efectos o consecuencias de la capacidad de aprendizaje organizativo. Sin embargo, una de las cuestiones más relevantes para las organizaciones es cómo generar entornos que tengan una elevada capacidad de aprendizaje organizativo. Es decir, analizar antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo. Esta investigación propone un antecedente de la capacidad de aprendizaje organizativo: la confianza organizativa.

Asimismo, del mismo modo que otras investigaciones han podido demostrar (por ejemplo: Bontis et al., 2002; Prieto y Revilla, 2006; Zollo y Winter, 2002), los resultados de este estudio también evidencian la existencia de una relación positiva y significativa entre capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño organizativo. Los procesos de aprendizaje en las organizaciones facilitarían que el conocimiento dentro de las organizaciones pueda fluir dentro de estas impulsado y también la innovación, lo cual puede explicar que estas organizaciones se adapten mejor a su entorno y mejoren su desempeño.

Por tanto, este estudio contribuye a la literatura existente sobre confianza dentro de las organizaciones y la capacidad de aprendizaje organizativo.

2.5.2 Implicaciones prácticas

En una era de inmensa competencia es vital para las organizaciones encontrar formas que permitan mejorar su eficacia (Tan y Lim, 2009). La implantación dentro de las empresas de unos estilos de dirección más participativos y la implementación de equipos de trabajo ha hecho aumentar la importancia del concepto de confianza dentro de las organizaciones (Mayer et al. 1995). Mayer et al. (1995) afirman que el desarrollo de una confianza mutua supone un mecanismo que permite a los empleados trabajar juntos más eficazmente. Por tanto, generar y mantener la confianza se ha convertido en un elemento esencial para el éxito de las organizaciones (Kramer y Lewicki, 2010).

Este estudio sugiere que las organizaciones podrían emplear la confianza como una herramienta que permitiera a las organizaciones mejorar su desempeño organizativo. Esto podría explicarse gracias a que la confianza entre los individuos de una organización podría acabar provocando que los trabajadores asuman ciertas conductas o

comportamientos que aparecen vinculados con la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. El desarrollo de la confianza dentro de las organizaciones podría facilitar la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos que permita hacer frente a los desafíos de un entorno de negocio cada vez más internacional, competitivo y dinámico. Por otro lado, para la construcción y mantenimiento de las nuevas formas de organización que son necesarias, la confianza dentro de las organizaciones resulta fundamental (Kramer y Lewicki, 2010). La confianza es vista como una característica esencial de distintas formas organizativas actuales como las alianzas estratégicas, grupos distribuidos, comercio electrónico y las organizaciones intensivas en conocimiento (McEvily, Perrone y Zaheer, 2003).

2.5.3 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de este estudio se puede señalar la excesiva heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector industrial de la muestra. Por ello, en futuros trabajos sería interesante realizar esta investigación aplicándola en un único sector y con un tamaño similar. Sería necesario también conocer si los resultados de esta investigación son generalizables a otros países que compartan culturas distintas. Rousseau et al. (1998) afirman que el contexto es fundamental para poder entender la confianza. Por ello, las conclusiones a las que llega este estudio están limitadas por elementos del contexto o la cultura que componen la muestra.

Otra limitación de este estudio es la dirección causal entre los constructos planteados en el modelo. Esta es una limitación común de los estudios transversales, de manera que otros estudios de carácter longitudinal son necesarios para verificar la dirección de causalidad entre las relaciones observadas.

Otra limitación de nuestro estudio es que la muestra está compuesta por un tipo de empresas en las que las personas y la gestión de los recursos humanos son importantes. Esto podría limitar la generalidad de nuestros resultados puesto que deberían ser validados en muestras más grandes que representaran también entornos organizativos distintos en los que el factor humano no tuviera tanto peso.

2.5.4 Sugerencias para investigaciones futuras

Son necesarias más investigaciones que descubran las consecuencias que tiene la confianza para los individuos y las organizaciones. Identificar los mecanismos a través de los cuales la confianza influye sobre ciertos resultados organizativos podría resultar de vital importancia para el futuro de las organizaciones. Las investigaciones sobre la confianza deben ofrecer una mejor comprensión sobre cómo funciona la confianza dentro de las organizaciones y los factores o condiciones que pueden impulsar la confianza hacia una mejora del desempeño organizativo. Además, como se ha señalado, los estudios sobre la confianza deben de aplicarse en otros contextos que puedan confirmar las conclusiones a las que llega esta investigación. Comprobar si las conclusiones a las que llega este estudio pueden alcanzarse también empleando datos procedentes de muestras de otras culturas distintas resulta necesario. La cultura y ciertos factores institucionales de distintos países podrían jugar un papel importante afectando a la fuerza y la dirección de las relaciones. Por otra parte, futuras investigaciones podrían comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación se cumplen empleando criterios distintos a los empleados en esta investigación para medir el desempeño organizativo. Del mismo modo, investigaciones de tipo cualitativo permitirían ofrecer una visión más profunda de estas relaciones e introducir otras variables que permitan una mejor explicación. También sería interesante comprobar la validez de estos resultados dentro de otros entornos organizativos en los que los recursos humanos y su gestión tengan menor importancia. Por último, futuros estudios podrían aplicar un diseño de investigación longitudinal que ponga a prueba las relaciones causales entre las variables.

Referencias bibliográficas

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64–77.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.

- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-26.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 453-560.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading: Massachusetts.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 1-5.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Batista-Foguet, J. M., & Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales [Structural Equation Models]*. Madrid, Spain: La Muralla.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2), 65-78.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-69.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brunet, I., Belzunegui, A., & Pastor, I. (2000). *Les tècniques d'investigació social i la seva aplicació*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M., & Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 935-958.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1056-1077.

- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009a). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 424-440.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009b). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-40.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Chiva, R., Grandío, A., & Alegre, J. (2010). Adaptive and Generative learning: implications from Complexity Theories. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 114-129.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognitions-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310-26.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Connelly, C., & Kelloway, K. (2002). *Predictions of knowledge sharing in Bangladesh*. MS thesis, Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, ON.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cook, K. S., & Schilke, O. (2010). The role of public, relational and organizational trust in economic affairs. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 98-109.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Management Issues*, 10(3), 303-317.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organizational empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davenport, S., Davies, J., & Grimes, C. (1999). Collaborative research programmes: building trust from difference. *Technovation*, 19(1), 31-40.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Decarolis, M. D., & Deeds, D. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-969.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. (1995). Detecting earnings management. *Accounting Review*, 70(2), 193-225.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-274.
- Deutsch-Salomon, S., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dyer, F., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10-27.
- Dymock, D. (2003). Developing a Culture of Learning in a Changing Industrial Climate: An Australian Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 182-195.

- Ebaid, I. E. (2009). The Impact of Capital-Structure Choice on Firm Performance: Empirical Evidence from Egypt. *The Journal of Risk Finance*, 10(5), 477-487.
- Frank, M., & Goyal, V. (2003). Testing the pecking order theory of capital structure. *Journal of Financial Economics*, 67(2), 217-48.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Ltd.
- Fryxell, G., Dooley, R., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based International Joint Ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886.
- Gambetta, D. G. (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 213–237. New York: Basil Blackwell.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann and A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. Massachusetts, USA: Edward Elgard Publishing, Inc.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1752–1781.
- Gibb, J. R. (1965). Climate for trust formation. In L. P. Bradford, J. R. Gibb, y K. D. Benne (dir), *T-group theory and laboratory method.*, 279-301. New York: John Wiley.
- Gilbert, D., Halliday, S., Heavey, C., & Murphy, E. (2011). Enhancing performance: Bringing trust commitment and motivation together in organisations. *Journal of General Management*, 36(3), 1-18.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-83.

- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. L. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. En: C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (pp. 131-185). New York: John Wiley.
- Gulati, R., & Nickerson, J. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(2), 1-21.
- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. London: Prentice Hall.
- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (6th. ed.). London: Prentice Hall.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351–371.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In Nystrom P.C. and Starbuck W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 8-27). London: Oxford University Press.
- Heskett, J. I., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York, NY: Free Press.
- Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning?. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A sevennation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Hurley, R.F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 84(9), 55–62.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2010). Performance Contrast and Its Determinants between Male and Female Headed Firms in Lao MSMEs. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 37-52.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *British Accounting Review*, 40(1), 71-86.

- Jiang, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365–379.
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Johnson, M. D., & Auh, S. (1998). Customer satisfaction, loyalty, and trust environment. *Advances in Consumer Research*, 25(1), 15–20.
- Johnson-George, C., & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personal and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Kath, M. L., Magley, J. V., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42(5), 1488-1497.
- Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101–114.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N.G., (2006). When does trust matter to alliance performance. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), 13-26.
- Lämsä, A., & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: a European Review*, 15(2), 130–141.
- Levin, D. Z., Cross, R. O. B., & Abrams, L. C. (2002). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Academy of Management Proceedings*, D1–D6.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Luque, T. (1997). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Piramide.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research. An applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mallén, F. (2011). *Liderazgo altruista, organización orgánica y capacidad de aprendizaje organizativo: Una investigación empírica*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Jaume I de Castellón, España.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Mardia, K. V. (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhya*, 36(2), 115-128.
- Massey, G., & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1146-1172.
- Mayer, R. C., & 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.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCaughey, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-85.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Mittal, B. (1996). Trust and relationship quality: a conceptual excursion. *Centre for Relationship Marketing Conference Proceedings, June*, 230-240.
- Mooradian, T. A., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts?: Personality, trust, and knowledge sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.

- Morabito, V., Themistocleous, M., & Serrano, A. (2010). A survey on integrated IS and competitive advantage. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 201 – 214.
- Morrison, E. W. (1995). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist in underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217-1243.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Pennings, J. M., & Woiceshyn, J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors. En S. B. Bacharach & S. M. Mitchell (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, 5, 75-104. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499-522.
- Ramaswamy, K. (2001). Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: an empirical study of the Indian manufacturing sectors. *Strategic Management Journal*, 22(10), 989-998.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95- 112.

- Renzi, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1997). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82–97.
- Rus, A., & Igljč, H. (2005). Trust, governance, and performance: The role of institutional and interpersonal trust in SME development. *International Sociology*, 20(3), 371-391.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organisational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(2), 45-53.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. En: von Eye, A., Clogg, C. C. (eds.), *Latent variables analysis: applications for developmental research* (pp. 399-419). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schoorman, F., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Scott, C. L. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33(11), 805-812.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 187-196.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 14(4), 35-48.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Slater S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147–167.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me... Trust Me Not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14-16.
- Spanos, Y. E., & Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934.
- Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: Sage.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Su, Z. F., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2012). Technological capability, marketing capability, and firm performance under turbulence conditions. *Management and Organization Review*. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00280.x
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Thoumrungroje, A., & Tansuhaj, P. (2005). Entrepreneurial strategic postur, international diversification and firm performance. *The Multinational Business Review*, 13(1), 55-73.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–22.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-79.
- Valle, R., Martin, F., Romero, P. M., & Dolan, S. L. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 222-226.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.

- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. En: Clegg, S.R., Hardy, C., Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp.440-458). London: Sage.
- Williams, L. J., Gavin, M. B., & Hartman, N. S. (2004). Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues. En: Ketchen, D.J. Jr and Bergh; D.D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 1, pp. 303-346). Oxford: Elsevier.
- Wu, W. L., Hsu, B. F., & Yeh, R. S. (2007). Fostering the determinants of knowledge transfer: A team-level analysis. *Journal of Information Science*, 33(3), 326-339.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. P., & Jia, L. D. (2008). How do I trust thee? the employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293–317.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-51.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In B. M. Straw, & L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 53-111). Greenwich, CT: JAI Press.

CAPÍTULO III

Altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico*

* Una versión de este capítulo ha sido aceptada para su publicación en la revista *Estudios Financieros*. Además, ha sido presentado en un Congreso nacional y se encuentra en proceso de revisión en la revista *Australian Journal of Management*. Los detalles completos aparecen en el Anexo B.

Altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico

3.1 INTRODUCCIÓN

Las nuevas características del entorno empresarial, han provocado una expansión del concepto de aprendizaje organizativo durante los últimos años (Alegre y Chiva, 2008). En un entorno competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, una mayor complejidad y los continuos cambios, el aprendizaje organizativo se ha señalado como uno de los medios estratégicos para lograr el éxito organizativo a largo plazo (Liao y Wu, 2010; Senge, 1990). En este contexto, la capacidad de aprender ha sido considerada como un indicador clave para determinar la eficacia de una organización y el potencial para innovar y crecer (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). Se considera que las empresas capaces de aprender tienen una mayor oportunidad de percibir los cambios que ocurren, adaptarse mejor y actuar más adecuadamente sobre su entorno (Camps, Alegre y Torres, 2011). Por tanto, una de las cuestiones más relevantes para las organizaciones es cómo generar entornos que tengan una elevada capacidad de aprendizaje organizativo. Sin embargo, aunque el interés de los académicos en identificar los antecedentes del aprendizaje organizativo ha aumentado considerablemente en estos últimos años (Easterby-Smith y Lyles, 2003; Flores, Zheng, Rau y Thomas, 2012), no existe un amplio consenso acerca del modo en que las empresas y sus directivos pueden desarrollar de forma eficaz la capacidad de aprendizaje organizativo (Jerez-Gómez et al., 2005). Por esta razón, algunos autores (Akgün, Byrne, Lynn y Keskin, 2007; Jerez-Gómez et al., 2005) han sugerido que futuras investigaciones deben continuar analizando cuales son los diferentes antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo.

La evidencia empírica demuestra que ciertos estilos de liderazgo como el liderazgo de apoyo, el transformacional, el espiritual o el auténtico, tienen un influencia positivo sobre el aprendizaje organizativo (Aragón-Correa, García-Morales y Cordón-Pozo, 2007; Berson et al., 2006; Fry, Vitucci y Cedillo, 2005; Gardner et al., 2005; Llorens-Montes, Ruiz-Moreno y García-Morales, 2005). El liderazgo espiritual así como otras

formas de liderazgo positivo como el liderazgo auténtico o el transformacional, fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos al reducirse el control por parte del líder y crear un clima de protección y apoyo mutuo en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente y ser respaldados de una manera que es necesaria para que el aprendizaje ocurra (Berson et al., 2006; Fry et al., 2005). Un rasgo fundamental que es común en todos estos líderes es que sienten una motivación altruista, demostrando un auténtico interés y preocupación por las personas (Brown y Treviño, 2006). Además, algunos estudios han descubierto que el comportamiento cívico organizativo (“*organizational citizenship behavior*”) incide positivamente en el aprendizaje organizativo (Chang, Tsai y Tsai, 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004). Aunque el comportamiento cívico organizativo (CCO) comprende distintos clases de comportamientos (ayudar a los demás, tomar responsabilidades adicionales, o hacer horas extras, etc.) y los académicos han distinguido entre distintos tipos, el altruismo es una dimensión central en todos los modelos de CCO (por ejemplo: Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990). Así pues, en todos estos casos, se puede observar un enfoque común altruista alejado de las propuestas tradicionales egocéntricas. Vemos así que los comportamientos altruistas se señalan como un antecedente del aprendizaje organizativo. De hecho, en contra de las teorías egocéntricas, una serie de académicos han mencionado un cambio de paradigma en la ciencia sobre la organización, sobre la teoría y práctica del *management* que se fundamenta en el altruismo, alejándose del egocentrismo, y que entiende a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás (Brown, Brown y Penner, 2012; Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis, 2012). En concordancia con este cambio de paradigma, este enfoque más altruista refleja que la preocupación o atención desinteresada hacia los demás influye positivamente sobre el aprendizaje organizativo. Por ello, consideramos relevante analizar la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.

El altruismo puede ser definido como la tendencia duradera para pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía hacia ellos, y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005). El altruismo en las organizaciones se entiende como aquellos comportamientos voluntarios que ayudan a otra persona concreta con alguna tarea o problema relevante del trabajo (Organ, 1988, p.

8). De acuerdo con Ferrin, Dirks y Shah (2006), los comportamientos altruistas podrían promover la confianza entre los miembros de la organización. La confianza que una persona deposita sobre otra está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998). Estas expectativas se generan a partir del conocimiento que disponemos y en las evidencias que existen sobre la confiabilidad de la otra parte (McAllister, 1995). Los comportamientos llevados a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona se muestran como un indicador de que la persona que los ofrece es digna de confianza (Ferrin, Dirks y Shah, 2006). De este modo, los comportamientos altruistas parecen favorecer el desarrollo una expectativa positiva acerca de la conducta o las intenciones de la otra parte permitiendo así el desarrollo de la confianza entre las partes. Por tanto, parece que las conductas altruistas podrían impulsar la confianza entre los miembros de una organización. Sin embargo, esta relación entre altruismo y confianza no ha sido empíricamente demostrada. Por otra parte, existen fundamentos teóricos que sostienen que la confianza promueve ciertos comportamientos determinantes de la capacidad de aprendizaje organizativo (Dirks y Ferrin, 2001; Mayer et al., 1995) y ser un factor determinante en la adquisición, difusión y uso del conocimiento (McElroy, 2002). Así pues, la confianza dentro de las organizaciones podría mejorar la capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, parece razonable sugerir que la confianza organizativa puede ser introducida en el estudio de la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo. La comprensión de las circunstancias concretas bajo las cuales el altruismo afecta a la capacidad de aprendizaje organizativo podría ayudarnos a ofrecer una mejor explicación de esta relación.

A partir de estas consideraciones, se pretende analizar si el altruismo dentro de las organizaciones podría mejorar la capacidad de aprendizaje organizativo y si esta relación podría ser explicada a través de la confianza organizativa. Pese a la creciente importancia teórica que están adquiriendo conceptos como la confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo, no existe evidencia empírica que muestre cómo estas variables se relacionan simultáneamente con el altruismo. De hecho, el estudio del altruismo dentro de los contextos organizativos se ha dejado bastante apartado en la literatura sobre las organizaciones, de modo que las relaciones entre los aspectos individuales y organizativos del altruismo no han sido claramente articuladas (Healy,

2004; Kanungo y Conger, 1993). Para abordar esta cuestión, se ha realizado un análisis cuantitativo en una muestra de empresas españolas con reconocida excelencia en la gestión de recursos humanos. Las características de estas empresas no solo las convierten en referentes para los propios trabajadores, sino también para otras empresas, que pueden tomarlas como punto de partida para sus procesos de mejora continua. Como resultado, pensamos que las relaciones que tienen lugar en estas empresas excelentes en la gestión de recursos humanos requieren un mayor análisis y de ahí la presente investigación.

A continuación de esta introducción, se revisarán brevemente los conceptos de altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y confianza. Después, se explicará que la metodología empleada en esta investigación. Finalmente, se muestran los resultados obtenidos, las implicaciones y limitaciones de nuestro estudio junto con las propuestas para futuras investigaciones.

3.2 MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

3.2.1 Altruismo

El altruismo es la tendencia duradera para pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía hacia ellos, y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik et al., 2005). Altruismo es pues el sentimiento o tendencia a hacer el bien a los demás, aun a costa del propio provecho. De acuerdo con Simmons (1991), el altruismo: (1) busca incrementar el bienestar de los otros, no el propio; (2) es voluntario; (3) es intencional, implicando ayudar a los demás; y (4) no espera recompensa ninguna.

De acuerdo con Sober y Wilson (1998), la hipótesis del altruismo defiende que la gente en ocasiones se preocupa por el bienestar de los demás como un fin en sí mismo. Dentro de los contextos organizativos, el altruismo se define como aquellos comportamientos voluntarios que ayudan a otra persona concreta con alguna tarea o problema relevante del trabajo (Organ, 1988, p. 8). El altruismo en las organizaciones se entiende como un comportamiento de ayuda, que consiste precisamente en ayudar voluntariamente a otros con problemas relacionados con el trabajo (Kark y Waismel-Manor, 2005). Como algunos ejemplos de comportamientos altruistas dentro de las organizaciones se pueden

mencionar los siguientes: “ayudar a aquellos compañeros que han tenido que ausentarse en el trabajo”, “orientar a los nuevos empleados aun cuando esto no sea exigido” o “ayudar a aquellos que tienen elevadas cargas de trabajo” (Smith, Organ y Near, 1983, p. 657).

3.2.2 Capacidad de aprendizaje organizativo

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007; Chiva y Alegre, 2009b; Jerez-Gómez et al., 2005) pone hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para aprender. La capacidad de aprendizaje organizativo se define como las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva y Alegre, 2009b). Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación es, sin duda, la dimensión más respaldada por la literatura (Hedberg, 1981; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Weick y Westley, 1996). Nevis et al. (1995) consideran que la experimentación implica intentar hacer nuevas cosas, mostrar curiosidad sobre cómo funcionan las cosas, o llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo. La experimentación implica la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basadas en el posible uso de distintos métodos y procedimientos (Garvin, 1993).

La aceptación del riesgo implica la posibilidad de errores y fracasos. De acuerdo con Kouzes y Posner (1987) el aprendizaje de los éxitos y de los errores generados por la toma de riesgos es la llave que abre la puerta de las oportunidades empresariales. Distintos autores han subrayado la importancia de tomar riesgos y asumir errores para que las organizaciones aprendan (Chiva et al., 2007; Popper y Lipshitz, 2000; Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993).

Las relaciones y conexiones con el entorno son muy importantes para las organizaciones. La organización debe intentar evolucionar simultáneamente con su

entorno cambiante. Por ello, el entorno se configura como un desencadenante del aprendizaje organizativo (Hedberg, 1981).

En el proceso de aprendizaje organizativo el dialogo resulta de vital importancia (Dixon, 1997). Oswick, Anthony, Keenoy y Mangham (2000) demuestra que es el dialogo el que genera tanto el aprendizaje individual como el organizativo, creando significado y comprensión. Especialmente los autores de la perspectiva social (Brown y Duguid, 1992; Weick y Westley, 1996) subrayan la importancia del diálogo y la comunicación para el aprendizaje organizativo.

La política es un aspecto fundamental del aprendizaje y para que la variedad favorezca el aprendizaje, debe prevalecer un sistema democrático y participativo (Coopey y Burgoyne (2000). La participación es definida como el nivel de influencia que los empleados tienen en el proceso de toma de decisiones (Cotton et al., 1988). Recientes han afirmado que la participación facilita el aprendizaje organizativo (por ejemplo: Scott-Ladd y Chan, 2004).

3.2.3 Confianza organizativa

La confianza de una persona sobre otra normalmente está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). La mayoría de estudios sobre la confianza están de acuerdo en que la confianza es un “estado psicológico” (Rousseau et al., 1998) asociado con las creencias, actitudes o sentimientos sobre la probabilidad de que las acciones de la otra parte serán beneficiosas (Barber, 1983; Jalava, 2003; Kramer y Tyler, 1996; Lewis y Weigert, 1985; Luhmann, 1979) o que al menos atenderán a los intereses de las partes implicadas (Deutsch, 1960; Fukuyama, 1995).

La confianza representa la fe que un individuo tiene en otro en que actuará de una manera justa, ética y predecible (Luhmann, 1979). La confianza se entiende como la fe en las intenciones o acciones de una persona o grupo, con la expectativa de que se producirá un comportamiento ético, justo y que no comporte amenazas, y una preocupación por los derechos de los demás (Carnevale y Wechsler, 1992)

La confianza organizativa ha sido descrita como una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (McCauley y Kuhnert, 1992). De acuerdo con McCauley y Kuhnert (1992), la confianza lateral se refiere a la confianza que puede existir entre compañeros que comparten una posición laboral similar. La confianza vertical hace referencia a la confianza que pueda existir entre los trabajadores y sus superiores directos, sus subordinados, la alta dirección o la organización en su conjunto (McCauley y Kuhnert, 1992). Por tanto, la confianza organizativa incluye estos dos tipos de confianza. A pesar de ello, existen otros tipos de confianza en las organizaciones, más allá de la confianza organizativa, como la confianza interorganizacional (Davenport, Davies y Grimes, 1999), aunque estas no serán analizadas en este estudio. En este estudio la confianza organizativa se refiere a la confianza entre empleados que trabajan conjuntamente o que dependen los unos de los otros, la confianza entre supervisores y sus subordinados, y la confianza hacia la organización en su conjunto.

3.2.4 Hipótesis

De acuerdo con las definiciones dadas en el anterior apartado sobre altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y confianza, se propone un modelo teórico que aparece en la Figura 3.1. Nuestro modelo propone que el efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es mediado parcialmente por la confianza. De acuerdo con esto, se plantean y comprueban las siguientes hipótesis:

- (1) la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo está parcialmente mediada por la confianza organizativa;
- (2) la relación entre altruismo y confianza organizativa; y
- (3) la relación entre confianza organizativa y capacidad de aprendizaje organizativo.

El altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo: la inclusión de la confianza organizativa como una variable mediadora en la relación

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo hace hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de

una organización para aprender (Chiva y Alegre, 2008). La literatura sobre el aprendizaje organizativo ha revelado que el aprendizaje puede ser promovido y guiado cuando ciertas condiciones o características están presentes (Chiva y Alegre, 2008). El estilo de liderazgo es uno de los aspectos que la literatura del aprendizaje organizativo ha mencionado y sugerido como esencial para el desarrollo del aprendizaje organizativo o de la capacidad de aprendizaje organizativo (Berson et al., 2006; Fiol y Lyles, 1999; Vera y Crossan, 2004). Así, entre algunos de los antecedentes del aprendizaje organizativo la literatura ha señalado distintos tipos de liderazgo como el transformacional, el espiritual o el auténtico (Berson et al., 2006; Fry et al., 2005; Gardner et al., 2005; Llorens-Montes et al. 2005). Los líderes auténticos, transformacionales y espirituales se sienten motivados por el altruismo (y no por el egoísmo), demostrando verdadero interés y preocupación por los demás (Brown y Treviño, 2006). Una de las características esenciales de este tipo de líderes es, por tanto, el altruismo. Además, la literatura también ha demostrado que el CCO ejerce una influencia positiva sobre el aprendizaje organizativo (Chang et al., 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004). Dentro de este tipo de comportamientos se incluye el altruismo (Organ, 1988). Así pues, los comportamientos altruistas se indican como un factor que promueve el aprendizaje dentro de las organizaciones. De este modo, la literatura muestra que el altruismo se sitúa como un antecedente del aprendizaje organizativo.

Como se ha señalado, el altruismo se caracteriza por un sentimiento de preocupación y empatía hacia los intereses de los demás, pensando en su bienestar y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik et al., 2005). De acuerdo con Simmons (1991), algunos individuos se preocupan más por los sentimientos de los demás, y por tanto, experimentan una “atención empática” (*empathic concern*), lo cual lleva a que lleven a cabo comportamientos altruistas. Esta “atención empática” (*empathic concern*) se define como una reacción emocional caracterizada por sentimientos como la compasión, la comprensión o la sensibilidad (Cialdini et al., 1997). Bajo estas condiciones, los individuos estarán más predispuestos a comportarse de forma altruista ayudando a los demás (Cialdini et al., 1997). Así pues, la empatía se ha postulado como uno de los principales mecanismos generadores del comportamiento altruista (Cialdini et al., 1997; Simmons, 1991).

La empatía, es decir, sentir las emociones de los demás en uno mismo, ayuda a tomar en cuenta y aceptar más fácilmente el punto de vista de los demás (Akgün et al., 2007).

Puesto que el altruismo se asocia con una reacción emocional que consiste precisamente en sentir preocupación y empatía hacia los demás (Cialdini et al., 1997), el altruismo podría contribuir a aceptar y comprender con mayor facilidad las opiniones o las decisiones que tomen los demás. Así, el altruismo podría ayudar a que las decisiones de los trabajadores se tengan en cuenta y que, por tanto, el proceso de toma de decisiones sea mucho más democrático y participativo. Por tanto, el altruismo dentro de las organizaciones podría favorecer la toma de decisiones participativa.

La propensión a tomar riesgos podría relacionarse con la voluntad de participar en comportamientos altruistas (Pillavin y Charng, 1990). El altruismo consiste precisamente en llevar a cabo un comportamiento que beneficia a otra persona incluso aunque suponga un sacrificio o coste personal. Los comportamientos altruistas buscan incrementar el bienestar de los demás y no el propio sin esperar ninguna recompensa (Simmons, 1991). Por tanto, el altruismo supone estar preparados para hacer sacrificios que beneficien a los demás asumiendo el riesgo de que a cambio no se obtenga ningún beneficio o de que incluso comporte un coste. De acuerdo con esto, una persona que se comporte de forma altruista estará más predispuesta a asumir riesgos.

El altruismo incluye aquellos comportamientos espontáneos que tratan de ayudar a un determinado individuo en una tarea concreta. Así, dentro del altruismo se incluyen comportamientos como por ejemplo asistir voluntariamente a los compañeros de trabajo en un proyecto en el que no se esté directamente implicado, o sin ser directamente llamado para ello, o bien, ayudar a que los nuevos empleados se integren en la organización (Becton, Giles y Schraeder, 2008). Por tanto, el altruismo provoca que el trabajador lleve a cabo actividades que vayan más allá de las formalmente exigidas en su puesto de trabajo lo cual podría permitir que los individuos experimenten con nuevos procesos o comportamientos.

Un trabajador se comporta de forma altruista cuando ayuda o coopera con otro de forma voluntaria en alguna tarea (Fassina, Jones y Uggerslev, 2008). De acuerdo con esto, las conductas altruistas dentro de las organizaciones podrían ayudar a que las partes interactúen. Puesto que los comportamientos altruistas están dirigidos a ayudar o cooperar con otras personas, ofrecen también la posibilidad de entrar en contacto y de interactuar con los demás favoreciéndose al mismo tiempo el intercambio de información y la comunicación. De hecho, la literatura sugiere que el altruismo se

relaciona positivamente con la cooperación (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003; Yen y Niehof, 2004), el intercambio de información (Daily y Dollinger, 1992) y la comunicación (Schulze et al., 2003). Consecuentemente, parece lógico sugerir que el altruismo dentro de las organizaciones aumenta la probabilidad de interactuar con los demás lo cual podría contribuir favorablemente al diálogo y la comunicación abriendo también la posibilidad de interactuar con el entorno exterior.

Así pues, el altruismo parece estar estrechamente vinculado con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo propuestas por Chiva et al. (2007). El altruismo parece favorecer la toma de riesgos, la toma de decisiones participativa, la experimentación, la interacción con el entorno y la comunicación. Por ello, en esta investigación sugerimos que el altruismo podría mejorar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

Para tratar de comprender los efectos del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje nos hemos apoyado en la teoría de recursos y capacidades. Desde esta teoría se entiende a las organizaciones como un conjunto de recursos y capacidades que se emplean para obtener una ventaja competitiva sostenible sobre otras empresas. Así, las organizaciones aprovechan las habilidades y comportamientos de sus trabajadores y tratan de potenciar este recurso para crear una ventaja competitiva. De acuerdo esta teoría, el altruismo por sí solo podría no ser capaz de explicar completamente la mejora de la capacidad de aprendizaje organizativo, sino que podría combinarse con otras variables para producir este efecto. Por tanto, esperamos que el impacto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo no puede ser medido directamente, sino que puede ser cuantificado examinando el efecto indirecto de algunas capacidades organizativas que puedan intervenir (por ejemplo: la confianza organizativa). De hecho, según señalan algunos autores (Bolino Klotz, Turnley y Harvey, 2013), ciertos factores contextuales pueden acabar condicionando los efectos del altruismo en las organizaciones. Por ejemplo, los CCO, entre los que se incluye el altruismo, pueden ser más relevantes en organizaciones planas, orientadas hacia el trabajo en equipo que en aquellas más jerárquicas y orientadas hacia el individualismo (Werner, 2000). Por ello, según afirman Bolino et al. (2013) es necesario examinar aquellos procesos mediadores a través de los que los diferentes tipos de CCO influyen sobre otras variables organizativas. Por tanto, ciertas variables contextuales como la confianza organizativa

podrían ayudarnos a comprender cómo el altruismo se acaba trasladando en otros resultados organizativos de mayores dimensiones.

Por otra parte, los comportamientos altruistas son interpretados por aquella parte receptora de los mismos como un signo de que la persona que los lleva a cabo es digna de confianza (Ferrin et al., 2006). Por tanto, el altruismo podría ayudar a generar una expectativa positiva acerca de los comportamientos o intenciones de la otra parte fomentando así el desarrollo de la confianza entre los individuos. El altruismo, por tanto, podría impulsar la confianza dentro de las organizaciones. A su vez, la confianza parece dar lugar a ciertos comportamientos que facilitan la capacidad de aprendizaje organizativo como la toma de riesgos, la experimentación, la participación o el diálogo (Dirks y Ferrin, 2001; Mayer et al., 1995). La confianza organizativa podría así entenderse como un factor que mejora la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Consecuentemente, la confianza organizacional podría ser considerada como una variable mediadora explicativa en la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo. Una profunda comprensión de estos procesos mediadores ayudaría a entender de qué manera el altruismo puede afectar a la capacidad de aprendizaje organizativo y ofrecer una mejor explicación de esta relación. En esta investigación sugerimos que la confianza organizativa podría explicar la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo está parcialmente mediada por la confianza.*

El altruismo y la confianza en las organizaciones

Como se ha señalado, la confianza de una persona sobre otra normalmente está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). La confianza de un persona en otra puede estar determinada por la percepción que está última tiene sobre el comportamiento de la primera (Holmes y Rempel (1989). Basamos nuestra decisión de confiar en el conocimiento que disponemos y en las evidencias que existen sobre la confiabilidad de la otra parte (McAllister, 1995). Dado el papel fundamental que juegan estas

expectativas en el desarrollo y en el mantenimiento de la confianza, los investigadores han tratado de identificar los factores que determinan estas expectativas. Partiendo de la teoría de la atribución (Heider, 1958), investigaciones previas (Ferrin et al., 2006; Korsgaard, Brodt y Whitener, 2002) han afirmado que los trabajadores diagnosticarán la confiabilidad de la otra parte basándose en los comportamientos que la otra parte lleve a cabo durante su interacción.

Un trabajador puede mostrar su confiabilidad y honestidad ayudando voluntariamente a sus compañeros (Ferrin et al., 2006). De acuerdo con McAllister (1995), aquel comportamiento reconocido que se basa en una decisión personal, que va más allá de lo exigido formalmente, sirviendo a las necesidades de los demás y demostrando una preocupación y atención por los intereses de los demás puede ser esencial para el desarrollo de la confianza. Investigaciones previas (Fisher y Brown, 1988) señalan que la confianza se desarrolla cuando se demuestra una preocupación y una benevolencia hacia los intereses de los demás. Así, una parte depositará su confianza en otra con la expectativa de que la otra parte se comportará de forma benévola (Sorrentino et al., 1995). Por el contrario, si concurren comportamientos egoístas, buscando únicamente el interés personal sin atender a los de los demás, la tendencia es que se genere un clima de desconfianza (Butler, 1995).

De este modo, aquel comportamiento que se considera que se ha llevado a cabo voluntariamente, más que formalmente exigido, recompensado o sancionado, podrían entenderse por su receptor como un signo de la confiabilidad de la persona que los ofrece (Ferrin et al., 2006). Esto es debido a que los comportamientos voluntarios ofrecen información sobre el carácter interno y los motivos de la otra parte, y por último de su confiabilidad (Ferrin et al., 2006).

En definitiva, la literatura parece sugerir que aquellos comportamientos llevados a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona pueden condicionar nuestra decisión de confiar en otra persona, mostrándose como un signo de la confiabilidad de aquella persona que los ofrece (Ferrin et al., 2006). Los comportamientos altruistas podrían favorecer la creación de una expectativa positiva sobre la conducta o las intenciones de los demás que podría permitir el desarrollo de la confianza entre los miembros de una organización. El altruismo podría mostrarse como un indicador de la

confiabilidad en la que se pueda basar nuestra decisión de confiar. Así pues, el altruismo dentro de las organizaciones podría ayudar a la generación de confianza.

Aunque la literatura sugiere que el altruismo podría constituir la base para la generación de la confianza entre los miembros de una organización (McAllister, 1995), no existen evidencias empíricas que confirmen esta relación. La confianza parece ser componente crucial en la vida profesional que tiene consecuencias positivas tanto para la organización como para sus miembros y que puede suponer una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Barney y Hansen, 1994; Tan y Lim, 2009). Pese a ello, el estudio de la confianza dentro de las organizaciones todavía es escaso (Mayer y Gavin, 2005; Tan y Lim, 2009). Son necesarias, por tanto, más investigaciones que ayuden a determinar los antecedentes y las consecuencias de esta variable dentro de los contextos organizativos (Schoorman et al., 2007). A partir de estas consideraciones, con el fin afrontar esta limitación en la literatura y debido a la necesidad de determinar los factores que afectan al desarrollo de la confianza, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El altruismo se relaciona positivamente con la confianza.

La confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo

La literatura sugiere que la confianza permite que los trabajadores asuman comportamientos que implican un riesgo como la delegación y el otorgamiento de poderes por parte de los líderes (Mayer et al., 1995), cooperación (Dirks, 1999; Dirks y Ferrin, 2001; Rousseau et al., 1998), una mayor participación por parte de los trabajadores (Tzafrir, 2005), expresión de ideas (Dirks, 1999), un menor control o supervisión (Cook y Schilke, 2010; Dirks, 1999), la sinceridad o la experimentación con nuevos comportamientos (Nyhan y Marlowe, 1997). La asunción de riesgos a la que lleva la confianza permitiría que las partes cooperen, compartan información, deleguen poderes o experimenten con nuevos comportamientos (Dirks y Ferrin, 2001; Dirks, 1999; Mayer et al., 1995; Nyhan y Marlowe, 1997). En definitiva, parece que esta asunción de riesgos que lleva aparejada la confianza permite que las partes deleguen, participen, cooperen, experimenten o dialoguen. Puesto que precisamente, y de acuerdo con Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b), la toma de riesgos, la experimentación, la participación y el diálogo se constituyen como factores

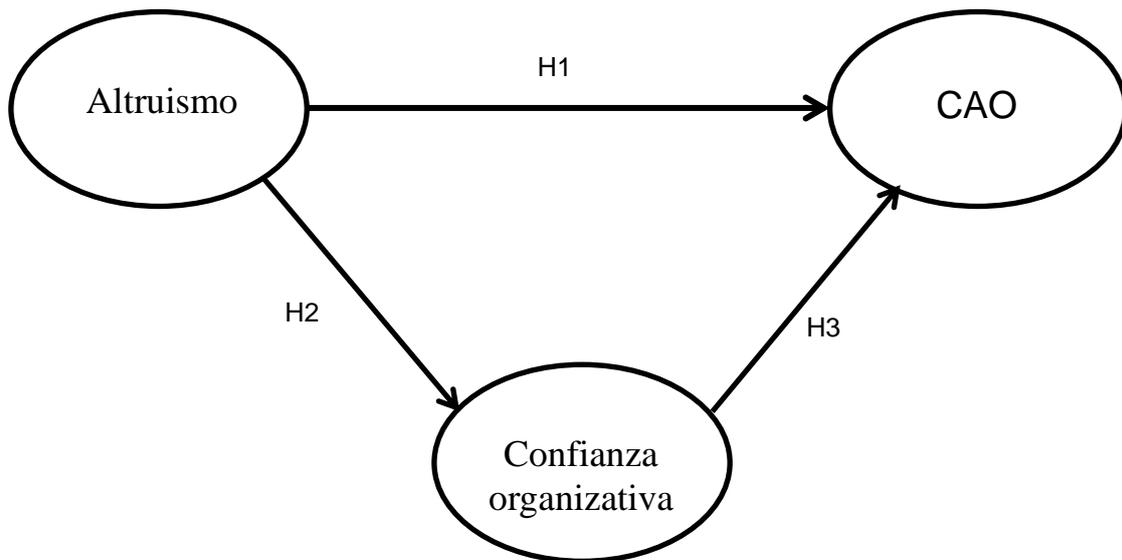
determinantes del aprendizaje organizativo, los comportamientos a los que conduce la confianza podrían facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Además, la confianza se ha identificado como una variable que influye sobre la adquisición de conocimiento y los procesos de difusión del conocimiento (Davenport y Prusak, 1998; Hoe, 2007). La confianza es un factor clave en la transferencia de información y el desarrollo de nuevo conocimiento (McElroy, 2002). La confianza organizativa mejora la transferencia de conocimiento a lo largo de la organización. Es más probable que los empleados compartan su conocimiento en situaciones en las que ellos pueden confiar en la parte (Connelly y Kelloway, 2002). De este modo, si los empleados perciben que sus subordinados, compañeros, supervisores o la organización en su conjunto son de confianza, será más probable que participen en comportamientos arriesgados como puede ser la transferencia de conocimientos o destrezas. Puesto que el proceso de aprendizaje organizativo consiste en la adquisición, difusión y uso de conocimiento (Alegre y Chiva, 2008), la confianza se podría configurar como un elemento que podría influir positivamente sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.

Todas estas consideraciones parecen sugerir que la confianza dentro de las organizaciones podría favorecer la capacidad de aprendizaje organizativo. Consecuentemente, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *La confianza se relaciona positivamente con la capacidad de aprendizaje organizativo.*

Figura 3.1. Modelo teórico de la investigación.



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Muestra y recogida de datos

El marco muestral de este estudio, que totaliza 402 empresas, está formado por diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas como un elemento clave de la organización y reciben la consideración de sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. En este sentido se consultaron algunos listados de empresas que reunían estas características (“Empresas Top para Trabajar” y “Top Employers” de CRF Institute, empresas de la consultora Great Place to Work, ranking Merco Personas y listado de las mejores empresas para trabajar, publicado por la Revista Actualidad Económica en agosto de 2010). Entre los aspectos que se han tenido en cuenta se incluyen las condiciones de trabajo, la cultura, la apuesta por el desarrollo del talento (valorando aspectos relacionados con la motivación de los empleados, el reconocimiento, la formación y desarrollo profesional, entre otros), el compromiso con la comunidad, el respeto al medio ambiente y el fomento de la innovación. Estas fuentes cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes.

A cada una de estas empresas se dirigió un cuestionario previamente diseñado. Este cuestionario estaba dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. En total, el cuestionario se compone de 23 ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos, en la que se refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con el contenido de cada ítem. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un pretest del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas. Como método de administración del cuestionario se eligió la entrevista telefónica por diferentes motivos. Uno de los principales es que este método de recogida de datos permite entrevistar a personas poco accesibles. Asimismo, permite aclarar adecuadamente las dudas de los entrevistados lo cual no es factible en las encuestas autoadministradas. Otro de los aspectos más relevantes para la selección de este método fue que suele tener una buena tasa de respuesta. La tasa de respuesta esperada en entrevistas telefónicas se sitúa en porcentajes que varían entre el 40 y el 60%. El bajo nivel de cooperación entre la industria y la investigación en universidades existente en España, provocó también que nos decantáramos por este método.

Se recibieron un total de 251 cuestionarios válidos. Por tanto, la muestra obtenida representó un 62,44% de la población objeto de estudio con lo que se alcanzó una tasa de respuesta satisfactoria. Por otra parte, el número de respuestas superó el umbral mínimo de cien sujetos necesarios para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales y para probar las propiedades psicométricas de las escalas de medida. Además, con el fin de mejorar la tasa de respuesta, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de recibir un informe una vez analizados los datos. Los datos fueron recogidos entre octubre y diciembre de 2010.

3.3.2 Instrumentos de medida

Para medir cada uno de los constructos o dimensiones que son objeto de estudio en esta investigación se han empleado escalas de medida utilizadas en otros estudios. Las tres dimensiones que forman este estudio son: confianza organizativa, capacidad de aprendizaje organizativo y altruismo.

Confianza organizativa

El constructo confianza organizativa ha sido medido a partir del instrumento de medida diseñado por Nyhan y Marlowe (1997). Este instrumento de medida fue diseñado para medir la confianza del trabajador en su supervisor y el nivel de confianza organizativa. Sus autores comprobaron la validez de la escala de medida y demostraron que es un instrumento de medida psicométricamente válido y viable. Finalmente, de los doce ítems que conforman la escala de medida original, han sido seleccionados aquellos ítems que miden el nivel de confianza organizativa. La escala empleada ha sido de tipo Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel de confianza más bajo y 5 el más alto.

Capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala se ha basado en el trabajo de Chiva et al. (2007), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social la perspectiva individual y la organización que aprende. La perspectiva individual considera que el aprendizaje es un fenómeno individual y que, por tanto, entiende que las organizaciones aprenden a través de los individuos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva social considera que el aprendizaje es un fenómeno social y que, por tanto, las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva de la organización que aprende se centra principalmente en el desarrollo de modelos para la creación de una organización que aprende (Alegre y Chiva, 2008). Esta literatura describe un conjunto de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje: la generación eficaz de ideas mediante la implementación de una conjunto de prácticas como la experimentación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas, la observación de lo que hacen los demás, o la toma de decisiones participativa. La escala definitiva está formada por cinco dimensiones y un total de 14 ítems. Estas dimensiones son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, dialogo y participación (Chiva y Alegre, 2009b).

Altruismo

La escala propuesta para medir el constructo altruismo se ha basado en el instrumento de medida diseñado para medir el CCO elaborado por Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990). La escala elaborada por estos autores incluye las cinco dimensiones del CCO identificadas por Organ (1988). Una de estas dimensiones es precisamente el altruismo. Las propiedades psicométricas de la escala empleada fueron previamente analizadas comprobándose la validez del instrumento de medida. Finalmente, los autores incluyen un total de 5 ítems para medir la dimensión “altruismo”. Estos ítems son los que han sido seleccionados para medir este constructo.

3.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida han sido analizadas comprobando la dimensionalidad de las escalas que miden los conceptos o constructos utilizados en el modelo teórico, la fiabilidad, la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante (ver Tabla 3.1 para las medias, desviaciones típicas y factores de correlación).

En primer lugar, se ha analizado la *unidimensionalidad* de las escalas de medida de los constructos altruismo y confianza a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). El análisis realizado para valorar las propiedades del constructo altruismo verifica su unidimensionalidad: p -valor $> 0,05$; RMSEA = 0,037; BBNFI = 0,987; CFI = 0,996 (Tabla 3.2). El AFC también demuestra la unidimensionalidad del constructo confianza organizativa (p -valor $> 0,05$; RMSEA = 0,000; BBNFI = 0,999; CFI = 1,000). Para comprobar la *multidimensionalidad* propuesta del constructo capacidad de aprendizaje organizativo se realizó un análisis factorial de segundo orden (Chiva y Alegre, 2009b), cuyos indicadores de bondad de ajuste mostraban un buen ajuste del modelo (p -valor $> 0,05$; RMSEA $< 0,05$; BBNFI $> 0,90$; BBNNFI $> 0,90$; CFI = 0,987; y $\chi^2 / g.l. = 1,20$) (ver Tabla 3.3).

Para verificar la *fiabilidad* de la escala además del coeficiente alfa de Cronbach, se ha empleado dos indicadores: fiabilidad compuesta y varianza media extraída. Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach, así como los de la fiabilidad compuesta están por encima del valor mínimo aceptable 0,7 (Nunnally, 1978). Por otra parte, en todos

los casos la varianza media extraída presenta valores superiores o muy próximos al mínimo recomendado de 0,5 (Hair, Anderson, Tatham y Black 1998; Nunnally, 1978).

La *validez del contenido* queda justificada puesto que las escalas y dimensiones empleadas han sido previamente validadas en otros estudios y también gracias al *pre-test* llevado a cabo. Así, la escala utilizada para medir el altruismo ha sido la propuesta y utilizada por Podsakoff et al. (1990). La capacidad de aprendizaje organizativo se ha medido utilizando la escala propuesta por Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b). La escala empleada para medir la confianza organizativa se ha basado en un instrumento de medida de la confianza diseñado por Nyhan y Marlowe (1997).

La *validez convergente* de la escala de medida se ha evaluado a través del indicador BBNFI obtenido en el Análisis Factorial Confirmatorio. Los valores obtenidos en el índice BBNFI (Tabla 3.5) se sitúan por encima de 0,90 (Ahire, Golhar y Waller, 1996) y las cargas factoriales de los ítems de cada escala tienen un valor superior a 0,4 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) con un valor t superior a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982), confirman la validez convergente de las escalas de medida para todos los constructos.

La *validez discriminante* de las diferentes dimensiones que conforman el constructo capacidad de aprendizaje organizativo se ha comprobado a través del AFC (Tablas 3.6 y 3.7). Todos los coeficientes de correlación son significantes e inferiores a 0,9 (Luque, 2000) y la varianza media extraída en cada dimensión es claramente superior al cuadrado de la correlación de un constructo con el resto de los que forman la escala de medida (Fornell y Larcker, 1981). Estos resultados prueban la validez discriminante del modelo de medida para la capacidad de aprendizaje organizativo.

Puesto que se han empleado medidas de evaluación subjetivas, se llevó a cabo un test Harman de un solo factor (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Podsakoff y Organ, 1986) para determinar si la varianza del método común existe y comprobar la adecuación de las respuestas. Los resultados del análisis factorial confirmatorio con los 23 indicadores afectando a un solo factor ($\chi^2(232) = 1998,760$; CFI = 0,456; RMSEA = 0,175; BBNFI = 0,430; $\chi^2/g.l. = 8,61$) muestran un mal ajuste del modelo, lo que sugiere que el factor por sí solo no da cuenta de la totalidad de la varianza en los datos. Además, los datos fueron recogidos en distintas fases de tiempo y el orden de las preguntas se fue cambiando de forma aleatoria. Esta manera de diseñar y administrar las encuestas

permite controlar el sesgo de la varianza del método común (Chang, Witteloostuijn y Eden, 2010; Podsakoff et al., 2003). Por tanto, se puede considerar que la varianza del método común no supone un problema en nuestra investigación.

Tabla 3.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.

	Media	D.T.	CONF	ALT	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
Confianza (CONF)	3,850	0,581	1						
Altruismo (ALT)	3,812	0,563	0,344**	1					
Experimentación (EXP)	3,990	0,563	0,344**	0,279**	1				
Aceptación del riesgo (RISK)	3,371	0,852	0,243**	0,171**	0,312**	1			
Interacción con el entorno (INT)	3,692	0,673	0,193**	0,156*	0,175**	0,273**	1		
Diálogo (DIA)	4,126	0,549	0,428**	0,413**	0,404**	0,282**	0,345**	1	
Toma de decisiones (TDEC)	3,474	0,676	0,484**	0,271**	0,331**	0,315**	0,360**	0,495**	1

* Correlación significativa ($p < 0,05$)

** Correlación significativa ($p < 0,01$)

Para las desviaciones típicas y las correlaciones entre factores se ha trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.

Tabla 3.2. Unidimensionalidad de las escalas de medida.

Constructo	Unidimensionalidad						
	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI
Confianza	0,5427	2	0,27	0,762	1,000	0,000	0,999
Altruismo	6,7356	5	1,35	0,241	0,996	0,037	0,987

Tabla 3.3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo.

Constructo	Multidimensionalidad							
	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	BBNNFI
Capacidad de aprendizaje organizativo	86,4016	72	1,20	0,1184	0,987	0,028	0,930	0,984

Tabla 3.4. Fiabilidad de las escalas de medida.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Confianza (4 ítems)	0,887	0,893	0,678
Altruismo (5 ítems)	0,896	0,910	0,604
Experimentación (2 ítems)	0,802	0,811	0,684
Aceptación del riesgo (2 ítems)	0,842	0,845	0,732
Interacción con el entorno externo (3 ítems)	0,829	0,836	0,631
Diálogo (4 ítems)	0,849	0,851	0,589
Toma de decisiones participativa (3 ítems)	0,871	0,881	0,713

Tabla 3.5. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student).

Constructo	Variable	Carga factorial	t
Confianza	V31	0,707 (1)	
	V32	0,755	12,047
	V33	0,910	12,650
	V34	0,903	13,002
Altruismo	V40	0,693 (1)	
	V41	0,768	12,552
	V42	0,725	12,211
	V43	0,907	13,297
	V44	0,905	13,045
Experimentación	V1	0,907 (1)	
	V2	0,739	7,402
Aceptación del riesgo	V3	0,821 (1)	
	V4	0,889	9,140
Interacción con el entorno externo	V5	0,721 (1)	
	V6	0,789	10,617
	V7	0,866	12,391
Diálogo	V8	0,764 (1)	
	V9	0,745	10,869
	V10	0,779	9,444
	V11	0,780	11,083
Toma de decisiones participativa	V12	0,839 (1)	
	V13	0,760	14,019
	V14	0,927	15,173

(1) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Los parámetros estimados están estandarizados. Todos los parámetros estimados son significativos con un nivel de confianza del 95% ($t \geq 1,96$).

Tabla 3.6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	1				
RISK	0,312	1			
INT	0,175	0,273	1		
DIA	0,404	0,282	0,345	1	
TDEC	0,331	0,315	0,360	0,495	1

Todas las correlaciones son significativas con $p < 0,01$. Para calcular estas correlaciones entre factores se ha trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.

Tabla 3.7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo.

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	(0,684)				
RISK	0,097	(0,732)			
INT	0,031	0,075	(0,631)		
DIA	0,163	0,080	0,119	(0,589)	
TDEC	0,110	0,099	0,130	0,245	(0,713)

En la diagonal principal, entre paréntesis, figura la varianza media extraída para cada constructo. El resto de elementos de la matriz representa la correlación al cuadrado entre los diferentes constructos utilizados en la investigación.

3.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

La Tabla 3.1 muestra los estadísticos descriptivos de los indicadores considerados en este estudio. Para el análisis del modelo teórico planteado se ha empleado la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*: SEM) mediante el programa estadístico EQS. Los resultados obtenidos confirman un ajuste adecuado del modelo planteado con los datos utilizados (Satorra – Bentler Chi-Square = 296,715; grados de libertad = 222; $p= 0,0006$; Bentler-Bonnet Non-Normed Fit = 0,963; Comparative Fit Index: 0,967; root mean square error of approximation = 0,037). En cuanto a los coeficientes de regresión del modelo planteado, los resultados revelan que existe una la relación positiva y significativa entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo ($\beta_1= 0,284$, $t=3,255$, $p<0,01$), lo cual apoya la hipótesis H1. Por otra parte, se observa la existencia de una relación positiva y significativa entre altruismo y confianza organizativa ($\beta_2= 0,373$, $t= 4,542$, $p<0,01$), con lo que se confirma la hipótesis H2, así como que la confianza organizativa afecta positiva y significativamente a la capacidad de aprendizaje organizativo ($\beta_3= 0,513$, $t= 5,162$, $p<0,01$), con lo que se confirma la hipótesis H3. En conclusión, se puede afirmar que los resultados obtenidos verifican todas las hipótesis planteadas en nuestro modelo.

Complementariamente, con el objetivo de examinar si la variable confianza actúa como una variable mediadora en la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo seguimos el procedimiento descrito por Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-

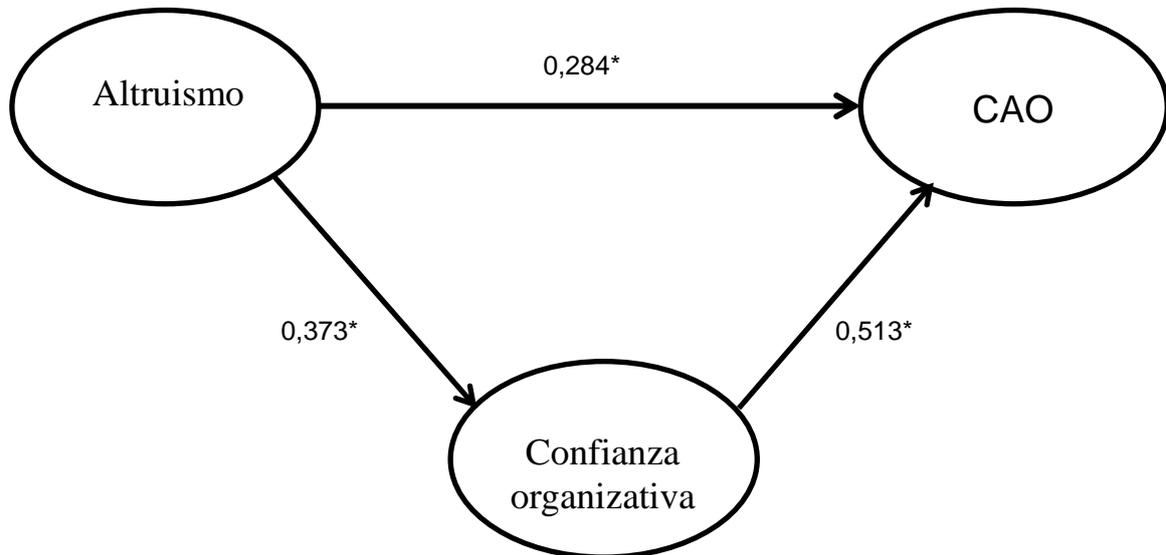
Tena y Bou-Llusar (2008). Este procedimiento implica la estimación de dos modelos estructurales. El primero corresponde al modelo de efectos directos que comprueba el efecto de las variables independientes sobre las variables dependientes. Para que la mediación exista, el coeficiente en el modelo de efectos directos, referido al efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, debe ser significativo para poder continuar comprobando el efecto mediador. El segundo modelo es un modelo mediador que incluye una variable mediadora. Este modelo estima los efectos del altruismo sobre la confianza organizativa, la influencia de la confianza organizativa sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, y el efecto directo del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo (Figura 3.2). Además, para comprobar si el efecto mediador de la confianza organizativa es parcial o total, se ha comparado el modelo mediador con un modelo restringido en el que el coeficiente entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo (β_1 en el modelo mediado) se iguala a cero. Esto nos permite comprobar si el modelo mediador logra una mejora significativa en el ajuste sobre el modelo restringido. Si la confianza provocara un efecto de mediación total, el coeficiente de relación entre el altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo añadido en el modelo restringido no mejorará el ajuste. En caso contrario, la mediación sería parcial.

Los índices de ajuste de los distintos modelos aparecen en la Tabla 3.8. En el modelo de efectos directos, se confirma que el coeficiente de relación del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es significativo ($\beta_1 = 0,482$; $t = 4,089$; $p < 0,01$). El test de diferencias de la χ^2 entre el modelo mediador y el modelo restringido muestra que la diferencia en la χ^2 es estadísticamente significativa ($p < 0,01$). Así pues, la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo en el modelo mediador mejora significativamente el ajuste del modelo restringido, lo que evidencia el efecto de mediación parcial que ejerce la confianza organizativa en el modelo planteado. Por consiguiente, el altruismo afecta tanto directa como indirectamente (a través de la confianza organizativa) a la capacidad de aprendizaje organizativo. En particular, se evidencia un efecto indirecto positivo ($\beta = 0,144$; $t = 3,514$; $p < 0,01$) entre estas dos variables. La contribución del modelo mediador en cuanto al efecto que el altruismo provoca sobre la capacidad de aprendizaje organizativo se encuentra en el análisis de la confianza organizativa como un mecanismo que media en esa relación y que permite ampliar la información ofrecida por el modelo de efectos directos.

Tabla 3.8. Indicadores de ajuste de los modelos.

Modelo	Satorra – Bentler Chi-Square	g.l.	<i>p</i>	Bentler-Bonnet Non-Normed Fit	Comparative Fit Index	Root Mean Square Error of Approximation
Modelo de efectos directos	188,264	146	0,01	0,971	0,976	0,034
Modelo mediador	296,715	222	0,00	0,963	0,967	0,037
Modelo restringido	311,780	223	0,00	0,956	0,961	0,040

Figura 3.2. Resultados del modelo mediador.



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo

**p* < .01

3.5 CONCLUSIONES

En el actual entorno económico, la capacidad de aprendizaje organizativo ha sido considerada como un factor clave para mejorar la eficacia y potencial organizativo para innovar y crecer (Alegre y Chiva, 2008; Jerez-Gómez et al., 2005). Por ello, las organizaciones y los académicos están cada vez más interesados en explorar aquellas condiciones que permitan generar entornos de trabajo con una elevada capacidad de aprendizaje organizativo. De ahí que surja un continuo interés por identificar los

antecedentes del aprendizaje organizativo. Aun así, no existe un amplio consenso sobre cuáles son estos antecedentes (Jerez-Gómez et al., 2005). Por tanto, sigue siendo necesario explorar aquellas vías que permitan a las organizaciones mejorar su capacidad de aprendizaje organizativo. Por ello, se ha tratado de identificar y analizar algunos comportamientos que podrían facilitar el aprendizaje organizativo. Se ha observado que la literatura ha sugerido que los comportamientos de los líderes centrados en servir a los demás y en los que se demuestra una verdadera preocupación e interés por las personas se posicionan como antecedentes del aprendizaje organizativo (Berson et al., 2006; Fry et al., 2005). Además, el CCO, el cual incluye el altruismo dentro de las organizaciones, también parece influir positivamente sobre el aprendizaje organizativo (Chang et al., 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004). De este modo, observamos un enfoque sobre los antecedentes del aprendizaje organizativo alejado de los modelos egocéntricos y que sugiere que el altruismo podría concebirse como un factor que facilita el aprendizaje organizativo.

Estas consideraciones coinciden con un cambio de paradigma que se está produciendo en las ciencias que estudian las organizaciones y el *management* (Rynes et al., 2012). Este cambio de paradigma deja atrás las teorías egocéntricas y sitúa en su eje central el interés o la preocupación por los demás el cual se asume como un valor cada vez más necesario en un contexto de creciente interdependencia (Rynes et al., 2012). Así pues, en esta investigación se ha analizado si el altruismo en las organizaciones podría configurarse como un antecedente de la capacidad de aprendizaje organizativo. Además, para ayudar a comprender con mayor profundidad los efectos del altruismo sobre capacidad de aprendizaje organizativo, se ha introducido una variable mediadora explicativa (la confianza organizativa). De este modo, se ha podido determinar las circunstancias concretas bajo las cuales el altruismo puede facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Los resultados de esta investigación demuestran que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, el altruismo favorece la capacidad de aprendizaje tanto directa como indirectamente (a través de la confianza organizativa). Este estudio demuestra que el altruismo guarda una relación directa con los factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo identificados por Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b). Puesto que el altruismo consiste en un sentimiento de preocupación y de empatía hacia los intereses de los demás podría ayudar a tomar en

cuenta y aceptar más fácilmente el punto de vista de los demás (Akgün et al., 2007) favoreciendo la toma de decisiones participativa. El altruismo supone también estar dispuestos a ayudar a los demás aún aunque esto suponga un sacrificio o coste personal y estar dispuesto a mejorar el bienestar de los demás sin esperar ninguna recompensa (Simmons, 1991) lo cual supone asumir un riesgo. Por tanto, el altruismo podría relacionarse positivamente con la disposición a tomar de riesgos. Permite también que un trabajador participe en actividades prestando funciones o tareas que van más allá de las formalmente requeridas en su puesto de trabajo espontánea y voluntariamente. Consecuentemente, el altruismo conduce a que los trabajadores se impliquen en otras actividades distintas pudiendo así experimentar con nuevos procesos o comportamientos. Asimismo, el altruismo podría ayudar a que las partes cooperen y que entren en contacto e interactúen. El altruismo, por tanto, incrementa las posibilidades de interacción con los demás lo cual podría facilitar el diálogo y la comunicación entre las partes y la posibilidad de interactuar con el entorno exterior. Así pues, el altruismo impulsa la toma de decisiones participativa, la toma de riesgos, la experimentación con nuevos procesos o comportamientos, el diálogo y la interacción con el entorno. En conformidad con estas averiguaciones, los resultados obtenidos demuestran que, en estas empresas, el altruismo afecta positiva y directamente a la capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, mediante la mejora de la capacidad de aprendizaje, el altruismo podría ser un recurso que permita a las organizaciones mejorar su funcionamiento y seguir siendo competitivas en el actual entorno económico.

Asimismo, si bien la literatura había sugerido que el altruismo podría constituir la base para la generación de la confianza (McAllister, 1995), esta relación no había sido empíricamente demostrada. Los resultados de esta investigación indican que, en estas empresas, el altruismo favorece la confianza entre los miembros de una organización. Los comportamientos que se llevan a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona se muestran como un signo de la confiabilidad de aquella persona que los ofrece (Ferrin et al., 2006). Así, los comportamientos altruistas podrían percibirse como un signo de benevolencia provocando la creación de una expectativa positiva acerca de la conducta o las intenciones de los demás. Al generar esta expectativa el altruismo podría favorecer la confianza entre las personas de una organización.

A su vez, los resultados de esta investigación también señalan también que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, la confianza

organizativa favorece la capacidad de aprendizaje organizativo. La confianza parece dar lugar a que los individuos dentro de las organizaciones asuman riesgos, deleguen, participen, cooperen, experimenten o dialoguen, favoreciendo así el aprendizaje organizativo. Es decir, en estas empresas, el altruismo no sólo parece afectar directamente a la capacidad de aprendizaje organizativo, sino que también lo hace indirectamente a través de la confianza. Por tanto, la confianza organizativa se muestra como una variable que podría ayudar a explicar de qué manera el altruismo podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Estos hallazgos son consistentes con un nuevo enfoque más humanista y compasivo surgido dentro de las teorías del *management* (Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011; Rynes et al., 2012). Siguiendo esta misma visión, este estudio demuestra que las organizaciones capaces de fomentar un clima de cooperación y altruismo alejado del individualismo en el que los trabajadores se preocupen sinceramente por los intereses de los demás podrían mejorar su capacidad de aprendizaje organizativo. Como ya advirtieron Kanungo y Conger (1993), la elevada complejidad de la economía y de la sociedad actual demandará un mayor grado de interdependencia (más que independencia), más atención basada en la cooperación (más que en la competición) y una mayor lealtad organizativa, alejándose del individualismo. Estos son los valores que precisamente contempla el altruismo de tal forma que su puesta en práctica en los entornos laborales podría ayudar a que las organizaciones aprendan logrando así una mejor adaptación hacia un entorno cada vez más turbulento, cambiante y competitivo.

Para lograr este clima laboral, los procesos de selección de trabajadores en las empresas deberían ir encaminados hacia la promoción del altruismo. La contratación de trabajadores con un perfil altruista podría ayudar a crear entornos de trabajo en los que imperen la cooperación y el altruismo. Por ello, los criterios de los procesos de selección deberían tener en cuenta la disposición hacia el altruismo de los candidatos. Por otro lado, es necesario que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones necesarias para promover los comportamientos altruistas dentro de su seno. Por ejemplo, los líderes en las organizaciones se presentan como modelos a seguir y estos podrían ayudar a difundir ciertos comportamientos dentro de las organizaciones. Así, si los líderes se comportan de forma altruista pueden ser capaces de difundir estos valores dentro de las organizaciones (Kanungo y Conger, 1993). Además, si bien este estudio se

ha centrado en mostrar los efectos positivos del altruismo en las organizaciones, la literatura también ha señalado que estos mismos comportamientos pueden tener consecuencias negativas para los trabajadores que los llevan a cabo (Bolino et al., 2013). Al comportarse de forma altruista, el trabajador desempeña funciones o tareas que van más allá de las formalmente exigidas. Esto incluye por ejemplo hacer horas extras o asumir responsabilidades adicionales que requieren un mayor esfuerzo y que pueden contribuir al estrés (Bolino y Turnley, 2005). Por ello, las organizaciones deben de establecer mecanismos de control y seguimiento que permitan detectar y evitar estos posibles efectos negativos del altruismo.

3.5.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Entre las limitaciones de este estudio se puede señalar la excesiva heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector industrial de la muestra. La muestra incluye empresas de diversos sectores y tamaños. Por ello, en futuros trabajos sería interesante realizar esta investigación aplicándola en un único sector y con un tamaño similar.

Otra limitación de este estudio es la dirección causal entre los constructos planteados en el modelo. Si bien, dicha limitación es común en los estudios transversales, de manera que investigaciones de tipo transversal son necesarias para poder contrastar la dirección de causalidad.

La muestra está compuesta por un tipo de empresas en las que las personas y la gestión de los recursos humanos son importantes. Esto supone otra limitación a nuestro estudio. Así, la generalidad de nuestros resultados puede verse limitada ya que deberían ser validados en muestras más grandes que incluyan otro tipo de empresas donde la gestión de los recursos humanos no tuviera tanta importancia.

Debido a los potenciales beneficios que el altruismo parece tener en las organizaciones, futuras investigaciones podrían incidir en los efectos positivos de este tipo de comportamientos en las organizaciones. Futuros estudios podrían tratar de explorar los efectos del altruismo sobre otras variables organizativas profundizando también en la manera en qué las organizaciones pueden tratar de promover los valores altruistas.

Referencias bibliográficas

- Ahire S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 453-560.
- Anderson, R. E., Black, W. C., Hair, J. F., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. London: Prentice-Hall.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5), 494-514.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006) Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.

- Brown, S. R., Brown, M., & Penner, L. A. (2012). *Moving beyond self interest*. New York: Oxford University Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Butler, J. K. (1995). Behaviors, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role play. *Group & Organization Management*, 20(4), 486-501.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel review*, 37(6), 680-701.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009b). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997) Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 481-494.
- Connelly, C., & Kelloway, K. (2002). *Predictions of knowledge sharing in Bangladesh*. MS thesis, Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, ON.
- Cook, K. S., & Schilke, O. (2010). The role of public, relational and organizational trust in economic affairs. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 98-109.

- Costigan, R. D., Iiter, S.S., & Berman, J.J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 10(3), 303-317.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Foggat, K.L., Lengnick-Hall, M.L., Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daily, C. M., & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Fam. Bus. Rev.*, 5(2), 117–136.
- Davenport, T., & Prusak L (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, UK: Blackwell.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870-883.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, R., & Brown, S. (1988). *Getting together: Building relationships as we negotiate*. Boston: Houghton Mifflin.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835-62.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Healy, K. (2004). Altruism as an organizational problem: The case of organ procurement. *American Sociological Review*, 69(3), 387-404.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. En: Nystrom PC and Starbuck WH (eds) *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning? *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Hoffman, M. L. (1981). Is altruism part of human nature? *Journal of Personality and social Psychology*, 40(1), 121-137.
- Holmes, J. G., & Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. En: Hendrick C (Ed.) *Review of personality and social psychology*. London: Sage (Vol. 10, pp.187-220).
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.

- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Llorens Montes, F. J., Ruiz Moreno A., & García Morales, V. J. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination, *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Luque, T. (1997). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & 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 trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Monroe, K. R. (1996). *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. (1990). Altruism: a review of recent research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.

- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a more humanistic governance model: Network governance structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 101-114.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Simmons, R. G. (1991). Altruism and Sociology. *Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1999). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Harvard University Press.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Sorrentino, R. M., Holmes, J. G., Hanna, S. E., & Sharp, A. (1995). Uncertainty orientation and trust in close relationships: Individual differences in cognitive styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 314-327.
- Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: Sage.

- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45-66.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(9), 1600-1622.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics, 22*(2), 52-79.
- Valle, R., Martin, F., Romero, P. M., & Dolan, S. L. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 283-297.
- Van Emmerik, I. H., Jawahar, I.M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress, 19*(1), 93-100.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*(2), 222-240.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. En S. Clegg R, Hardy C and Nord WR (eds), *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, pp.440– 458.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review, 10*(1), 3–24.
- Williams, L.J., Gavin, M.B., & Hartman, N. S (2004). Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues. En: Ketchen DJ Jr and Bergh DD (eds) *Research Methodology in Strategy and Management*. Oxford: Elsevier, pp. 303-346.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(8), 1617-1637.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 229-239.

CAPÍTULO IV

Altruismo, conflicto relacional y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico*

* Una versión de este capítulo se encuentra en proceso de revisión en la revista *International Journal of Conflict Management*.

Altruismo, conflicto relacional y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico

4.1 INTRODUCCIÓN

En un entorno competitivo que se caracteriza por la globalización de los mercados, la elevada complejidad y los crecientes y continuos cambios, el aprendizaje organizativo se considera como una herramienta clave para mantener el éxito de una organización a largo plazo y un indicador de referencia de la efectividad de una organización y de su potencial para innovar y crecer (Chiva y Alegre, 2009b; Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). A través del aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse a las exigencias de este entorno y mejorar su capacidad de sobrevivir en el mismo. Así pues, una de los aspectos más determinantes para las organizaciones consiste en ser capaces de generar entornos laborales que cuenten con una elevada capacidad de aprendizaje.

La creciente importancia del aprendizaje organizativo a la hora de crear una ventaja competitiva sostenible ha despertado el interés de los académicos en identificar sus antecedentes (Easterby-Smith y Lyles, 2003; Flores, Zheng, Rau y Thomas, 2012). Sin embargo, no existe un consenso muy amplio sobre cómo los directivos o *managers* podrían desarrollar esta capacidad eficazmente (Jerez-Gómez et al., 2005; Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2007). Además, distintos autores (por ejemplo: Akgün, Keskin, Byrne y Aren, 2007; Jerez-Gómez et al., 2005; Van Grinsven y Visser, 2011) han sugerido que futuras investigaciones deberían seguir descubriendo los antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo.

Las investigaciones previas sobre el aprendizaje organizativo se han centrado ampliamente en el aprendizaje individual dentro de los contextos laborales, pero una literatura más reciente ha cambiado esta orientación dirigiéndose hacia el aprendizaje a través de las interacciones sociales entre las personas, reflejando la importancia de los aspectos sociales en el aprendizaje (Atwood, Mora y Kaplan, 2010). Puesto que los líderes desempeñan un rol esencial en modelado y estructuración de estas interacciones, el estilo de liderazgo ha sido descrito como uno de los mecanismos más relevantes a la

hora de desarrollar el aprendizaje organizativo o la capacidad de aprendizaje (Atwood et al., 2010; Berson et al., 2006; Vera y Crossan, 2004). Más concretamente, la presencia de un liderazgo de apoyo (“*supportive leadership*”), transformacional, espiritual o auténtico ha sido descrito como una manera fundamental para favorecer el aprendizaje organizativo (Aragón-Correa, García-Morales y Córdón-Pozo, 2007; Berson et al., 2006; Fry, Vitucci y Cedillo, 2005; Gardner et al., 2005; Llorens-Montes, Ruiz-Moreno y García-Morales, 2005). Una característica común de estos líderes es que se mueven desde el altruismo, atendiendo y cuidando a los demás (Brown y Treviño, 2006). Además, algunos estudios también han propuesto que el comportamiento cívico organizativo (“*organizational citizenship behavior*”), en el cual se incluye el altruismo como una dimensión fundamental, se relaciona positivamente con el aprendizaje organizativo (Chang, Tsai y Tsai, 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004).

Asimismo, la falta de sostenibilidad, la creciente desigualdad, la escalada de problemas medioambientales, la actual crisis económica, y la creciente interdependencia que existe en el mundo actual, están haciendo una llamada a un replanteamiento de las actuales estrategias de negocio (Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011; Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis, 2012) en busca de un enfoque más altruista. De hecho, distintos académicos han hecho mención a un cambio de paradigma sobre las ciencias de la organización y la teoría y práctica del *management* aparecido en los últimos años. Este cambio de paradigma pretende dejar atrás el egocentrismo y buscar la interdependencia, alejándose del interés en uno mismo y centrándose en la ayuda y servicio hacia los demás (Karakas, 2010). Coincidiendo con esta nueva visión, dicho enfoque altruista parece indicar que la preocupación e interés por los demás influye positivamente sobre el aprendizaje organizativo. Consecuentemente, sería apropiado explorar la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.

Por otra parte, el altruismo ha sido propuesto como un importante atenuador del conflicto de relación o relacional (Eddleston y Kellermanns, 2007; Kellermanns y Eddleston, 2004). Sin embargo, este efecto solo ha podido encontrarse en el contexto de las empresas familiares. Además, tal y como sugieren Kellermanns y Eddleston (2004), debido a la singularidad de las relaciones que concurren en este tipo de empresas, los efectos del altruismo podrían ser diferentes respecto a las empresas no familiares. Por ello, estos autores señalan la necesidad de que futuras investigaciones determinen si estos efectos son atribuibles también a las empresas no familiares permitiendo así su

mejor comprensión. De este modo, se pretende analizar si los comportamientos altruistas consiguen que se establezca un vínculo emocional y afectivo entre los individuos frenando la aparición de discrepancias e incompatibilidades personales. Consecuentemente, el altruismo podría reducir los conflictos relacionales dentro de las organizaciones. A su vez, este tipo de conflicto podría impedir que ciertos comportamientos esenciales para el desarrollo del aprendizaje dentro de las organizaciones. Así pues, los conflictos relacionales podrían generar efectos adversos sobre las cinco dimensiones que permiten facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo identificadas por Chiva, Alegre y Lapiedra (2007). De modo que, cuando el conflicto de relación está ausente, los individuos podrían estar más dispuestos a experimentar, tomar riesgos, interactuar con el entorno, dialogar y participar en la toma de decisiones. Para comprender las concretas circunstancias bajo las cuales el altruismo afecta a la capacidad de aprendizaje, el conflicto de relación podría ser introducido como una variable mediadora que ayude a explicar y comprender mejor esta relación.

Así pues, en este estudio se pretende determinar si el altruismo en las organizaciones puede facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo, y si esta relación podría ser explicada por el conflicto relacional. A pesar de la creciente importancia teórica que han ido adquiriendo estos conceptos, no existe ninguna investigación que los relacione simultáneamente. Por otro lado, el estudio del altruismo en los contextos organizativos ha quedado considerablemente marginado por la literatura. Tal y como sugirieron Kanungo y Conger (1993, p. 37), los negocios tienen lugar en un escenario competitivo de modo que pocos esperan que las personas que formen parte del mismo sean altruistas. Bajo un sistema de valores dirigido por las fuerzas del capitalismo y de la filosofía moral utilitarista en el que se fomenta el individualismo y la competición individual, el altruismo no ha sido entendido como beneficioso o relevante dentro del mundo empresarial (Kanungo y Conger, 1993). Consecuentemente, el estudio del altruismo dentro de los contextos organizacionales ha quedado apartado de la literatura, con el resultado de que las relaciones entre los aspectos individuales y organizativos del altruismo no hayan podido ser claramente determinadas (Healy, 2004). Para abordar esta cuestión, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo sobre una muestra de empresas españolas con una reconocida excelencia en la gestión de recursos humanos. Este tipo de empresas podrían servir de marca de referencia y constituyendo un ejemplo a seguir para otras muchas, y de ahí que se haya seleccionado dicha muestra.

Siguiendo esta introducción, se revisaran los conceptos de altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y conflicto relacional, y se propondrán las hipótesis. Posteriormente, se describirá la metodología empleada en el estudio. Finalmente, se describirán los resultados obtenidos, se discutirán las implicaciones y limitaciones del estudio, y por último, se explicarán las propuestas para futuras investigaciones.

4.2 MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

4.2.1 Altruismo

El altruismo es la tendencia duradera para pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía hacia ellos, y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005). Altruismo es pues el sentimiento o tendencia a hacer el bien a los demás, aun a costa del propio provecho. De acuerdo con Simmons (1991), el altruismo: (1) busca incrementar el bienestar de los otros, no el propio; (2) es voluntario; (3) es intencional, implicando ayudar a los demás; y (4) no espera recompensa ninguna.

De acuerdo con Sober y Wilson (1998), la hipótesis del altruismo defiende que la gente en ocasiones se preocupa por el bienestar de los demás como un fin en sí mismo. Dentro de los contextos organizativos, el altruismo se define como aquellos comportamientos voluntarios que ayudan a otra persona concreta con alguna tarea o problema relevante del trabajo (Organ, 1988, p. 8). El altruismo en las organizaciones se entiende como un comportamiento de ayuda, que consiste precisamente en ayudar voluntariamente a otros con problemas relacionados con el trabajo (Kark y Waismel-Manor, 2005). Como algunos ejemplos de comportamientos altruistas dentro de las organizaciones se pueden mencionar los siguientes: “ayudar a aquellos compañeros que han tenido que ausentarse en el trabajo”, “orientar a los nuevos empleados aun cuando esto no sea exigido” o “ayudar a aquellos que tienen elevadas cargas de trabajo” (Smith, Organ y Near, 1983, p. 657).

4.2.2 Capacidad de aprendizaje organizativo

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007; Chiva y Alegre, 2009b; Dibella, Nevis y Gould, 1996; Goh y Richards, 1997; Jerez-Gomez et al., 2005) pone hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para aprender. La capacidad de aprendizaje organizativo se define como las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva y Alegre, 2009b; Goh y Richards, 1997). Chiva et al. (2007) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación es, sin duda, la dimensión más respaldada por la literatura (Goh y Richards, 1997; Hedberg, 1981; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Tannembaum, 1997; Weick y Westley, 1996). Nevis et al. (1995) consideran que la experimentación implica intentar hacer nuevas cosas, mostrar curiosidad sobre cómo funcionan las cosas, o llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo. La experimentación implica la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basadas en el posible uso de distintos métodos y procedimientos (Garvin, 1993).

La aceptación del riesgo implica la posibilidad de errores y fracasos. De acuerdo con Kouzes y Posner (1987), el aprendizaje de los éxitos y de los errores generados por la toma de riesgos es la llave que abre la puerta de las oportunidades empresariales. Distintos autores han subrayado la importancia de tomar riesgos y asumir errores para que las organizaciones aprendan (Popper y Lipshitz, 2000; Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993).

Las relaciones y conexiones con el entorno son muy importantes para las organizaciones. La organización debe intentar evolucionar simultáneamente con su entorno cambiante. Por ello, el entorno se configura como un desencadenante del aprendizaje organizativo (Hedberg, 1981).

Según Dixon (1997, p. 25), en el proceso de aprendizaje organizativo el dialogo es de vital importancia. Oswick, Anthony, Keenoy y Mangham (2000) demostraron que es el diálogo el que genera tanto el aprendizaje individual como el organizativo, creando

significado y comprensión. Especialmente, los autores de la perspectiva social (Brown y Duguid, 1992; Weick y Westley, 1996) subrayan la importancia del diálogo y la comunicación para el aprendizaje organizativo.

De acuerdo con Coopey y Burgoyne (2000), la política es un aspecto fundamental del aprendizaje y, para que la variedad favorezca el aprendizaje, debe prevalecer un sistema democrático y participativo. La participación es definida como el nivel de influencia que los empleados tienen en el proceso de toma de decisiones (Cotton et al., 1988). Trabajos más recientes (Scott-Ladd y Chan, 2004) sostienen que la participación facilita el aprendizaje organizativo.

4.2.3 Conflicto relacional

Dentro de las organizaciones, las situaciones de conflicto pueden versar sobre aspectos relacionados con el propio trabajo o las tareas, o bien, sobre aspectos socioemocionales o relacionales (De Dreu y Beersma, 2005; Jehn, 1995). Así, la literatura sobre el conflicto en las organizaciones ha remarcado una clara distinción entre conflicto de tarea (o cognitivo) y conflicto relacional (o emocional). El conflicto relacional aparece cuando una parte –ya sea un solo individuo o un grupo de personas- percibe que sus objetivos, valores u opiniones están siendo amenazadas por otra parte de la que es interdependiente (De Dreu, 2008).

Se entiende como conflicto de tarea a aquellos conflictos surgidos a partir de cuestiones sustanciales tales como diferencias de opinión o ideas sobre la forma correcta de realizar una tarea o solucionar un problema, mientras que el conflicto de relación se refiere a aquellos desacuerdos socioemocionales o interpersonales que se asocian normalmente con sentimientos de animadversión y enfado (Jehn, 1995). De acuerdo con Bono, Boles, Judge y Lauver (2002), existen dos características fundamentales que distinguen el conflicto relacionado con la tarea del relacional: a) si el conflicto es sobre una tarea, o bien, si el conflicto es sobre relaciones interpersonales, y b) si el conflicto implica puntos de vista, ideas u opiniones, o bien, afecto, sentimientos o emociones. Por tanto, el conflicto relacional tiende a ser emocional y centrarse en disputas e incompatibilidades interpersonales, mientras que el conflicto de tarea supone una

percepción de disconformidad sobre las decisiones tomadas, e implica diferencias sobre los puntos de vista, opiniones e ideas.

El conflicto relacional supone la percepción de incompatibilidades interpersonales e implica que entre los individuos exista tensión, enfado y animadversión (Jehn, 1995). Por ejemplo, las discrepancias sobre valores y normas individuales, o sobre gustos personales. El conflicto de relación incluye incompatibilidades basadas en aspectos interpersonales, gustos y preferencias, y desafectos (De Dreu y Van Vianen, 2001; Yang y Mossholder, 2004). Por tanto, este tipo de conflicto contiene un fuerte componente personal y emocional, marcado por la fricción y las diferencias personales entre individuos (De Dreu y Van Vianen, 2001).

4.2.4 Hipótesis

De acuerdo con las anteriores definiciones sobre altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y conflicto relacional, proponemos un modelo teórico que aparece en la Figura 4.1. Nuestro modelo propone que el efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es mediado parcialmente por el conflicto relacional. De acuerdo con esto, se introducen y contrastan las siguientes hipótesis:

- (1) la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo está parcialmente mediada por el conflicto relacional;
- (2) la relación entre altruismo y conflicto relacional; y
- (3) la relación entre conflicto relacional y capacidad de aprendizaje organizativo.

El altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo: la inclusión de conflicto relacional como una variable mediadora en la relación.

Puesto que la teoría sobre el *management* aparece sustancialmente condicionada por la economía, se ha basado fundamentalmente en las teorías neoclásicas sobre los seres humanos (Ghoshal, 2005; Pirson y Lawrence, 2009). Estas teorías señalan que el ser humano es puramente materialista y valora el beneficio individual por encima del grupal o social, un “homo economicus” que participa con los demás solamente de una forma

transaccional con el fin de alcanzar sus intereses particulares, y que no tiene moral, valora el beneficio a corto plazo, y a menudo actúa de forma oportunista para obtener un beneficio personal (Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011). Sin embargo, los nuevos descubrimientos científicos, la aparición de teorías económicas renovadas y el resurgimientos de enfoques filosóficos están provocando que los académicos reevalúen estas presunciones sobre el comportamiento y la motivación del ser humano.

Así, como alternativa al paradigma económico actual, algunos autores han propuesto un cambio hacia un paradigma humanista (Melé, 2009; Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011; Spitzeck, 2009). En contra de las anteriores teorías del *management* basadas puramente en la economía, este paradigma humanista entiende al individuo como un ser relacional y motivado de forma intrínseca en servir a la humanidad a través de sus acciones (Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011). Así, los seres humanos no se muestran exclusivamente motivados o interesados en obtener lo máximo para ellos mismos, sino más bien buscan un equilibrio entre sus propios intereses con los de los demás (Dierksmeier y Pirson, 2008; Pirson y Turnbull, 2011). A diferencia de las teorías egocéntricas del ser humano, este paradigma alternativo surgido en las ciencias sobre la organización y la teoría y práctica del *management*, se opone al egocentrismo y tiene en su esencia el interés por los demás, entendiendo a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos, altruistas y motivados por el cuidado y la atención del bienestar de los demás (Brown, Brown y Penner, 2012; Rynes et al., 2012). Precisamente, el altruismo se caracteriza por un sentimiento de preocupación y empatía hacia los demás, en el que se considera el bienestar del resto de personas y se actúa de manera que les beneficie (Van Emmerik et al., 2005).

A continuación, se relacionará el altruismo con las cinco dimensiones o factores que facilitan la capacidad de aprendizaje organizativo señaladas por Chiva et al. (2007). Debido a que el altruismo se caracteriza por sentimientos de preocupación y empatía hacia los demás (Cialdini et al., 1997), podría ayudar a considerar y comprender más fácilmente los puntos de vista de los demás y sus decisiones. Así pues, el altruismo en las organizaciones podrá contribuir a que las decisiones y puntos de vista de los trabajadores se tomen en cuenta, de modo que se incremente el nivel de influencia que los trabajadores sobre el proceso de toma de decisiones. El altruismo, por tanto, podría promover un sistema de toma de decisiones más democrático y participativo que facilite el aprendizaje.

Los comportamientos altruistas buscan incrementar el bienestar de otro individuo o beneficiarlo, y no el de uno mismo, incluso aunque suponga un sacrificio o carga personal, y sobre el cual no se espera ninguna recompensa (Monroe, 1996; Simmons, 1991). Por tanto, el altruismo beneficia a los demás, implicando a menudo un sacrificio o un coste que va más allá de los intereses particulares del individuo (Kaplan, 2000). El altruismo, por tanto, significa estar preparado para hacer sacrificios y beneficiar a los demás, aceptando el riesgo de no obtener ningún beneficio o que incluso pueda suponer un coste. Por tanto, la propensión a tomar riesgos podría relacionarse con las conductas altruistas (Piliavin y Charng, 1990). Así pues, cuando una persona se comporta de forma altruista parece estar dispuesta a tomar riesgos.

Además, el altruismo abarca todos aquellos comportamientos espontáneos que ayudan a un individuo con alguna tarea, dificultad o aspecto relacionado con el trabajo (Deluga, 1995). El altruismo implica ir más allá de los requerimientos que marca el propio puesto de trabajo para ayudar a los demás (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Los comportamientos altruistas incluyen actividades como ayudar a los demás voluntariamente en algún proyecto o tarea en la que no se está directamente implicado, ayudar a alguien que tiene una sobrecarga de trabajo, ofrecerle ayuda para que pueda acabar su trabajo o realizar voluntariamente tareas extras dentro de la organización. El altruismo, por tanto, provoca que los trabajadores tomen contacto con actividades que van más allá de lo formalmente exigido dentro de su puesto, lo cual permite que los individuos puedan experimentar con nuevos procesos o comportamientos.

Los trabajadores se comportan de forma altruista cuando ayudan o colaboran voluntariamente con otro trabajador en una tarea (Fassina, Jones y Uggerslev, 2008). Por tanto, el comportamiento altruista conlleva un contacto personal y una colaboración entre las partes. Estas interacciones personales y colaborativas impulsadas por el altruismo facilitan el intercambio de conocimiento y la comunicación. De hecho, la literatura refleja que el altruismo se vincula positivamente con la cooperación (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003; Yen y Niehof, 2004), el intercambio de información (Daily y Dollinger, 1992) y la comunicación (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Schulze et al., 2003). Consecuentemente, se propone que al impulsar la interacción y la relación con otras personas, el altruismo podría fomentar el dialogo y la comunicación entre individuos, y ofrecer la posibilidad de interactuar también con el entorno externo lo cual es crucial para el aprendizaje organizativo.

Por tanto, el altruismo parece estar estrechamente relacionado con los factores o dimensiones que favorecen el aprendizaje organizativo. El altruismo podría vincularse con la toma de riesgos, la experimentación, la toma de decisiones participativa, el dialogo y la interacción con el entorno. Por tanto, en este estudio se propone que el altruismo podría facilitar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones.

El altruismo es capaz de crear un vínculo emocional y afectivo entre individuos (Islam, Ahmad, Ahmed y Mohammad, 2012). Como consecuencia, los individuos podrían percibir una menor incompatibilidad y desafección interpersonal. El altruismo podría, por tanto, reducir el conflicto relacional en las organizaciones. A su vez, la falta de conflictos relacionales entre individuos podría dar pie a ciertos comportamientos que impulsan el aprendizaje en las organizaciones como la toma de riesgos, la experimentación, la toma de decisiones participativa, el dialogo y la interacción con el entorno. Por tanto, el altruismo podría reducir el conflicto relacional y así facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo. Consecuentemente, el conflicto relacional podría considerarse como una variable mediadora explicativa de la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.

Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo está parcialmente mediada por el conflicto relacional.*

El altruismo y el conflicto relacional

Los modelos que explican los procesos de los conflictos sugieren que el grado y la calidad de los intercambios entre dos partes determinan en gran medida la aparición de conflictos relacionales (Korsgaard, Jeong, Mahony y Pitariu, 2008). Distintos aspectos en cuanto a la calidad de las interacciones sociales han venido proponiéndose como antecedentes del conflicto, incluyendo la comunicación, el trato justo, y la calidad de las relaciones (Korsgaard et al., 2008). Así pues, unas relaciones basadas en la atención mutua y el cuidado recíproco podrían ser determinantes en el nivel de conflicto que pueda existir. De hecho, como señalan Somashekhar, Pundhir y Saxena (2011), los comportamientos altruistas favorecen el desarrollo de unas relaciones personales sanas

en las que los individuos confían unos en otros, con menos conflictos y disputas entre ellos.

De acuerdo con Eddleston y Kellermanns (2007), cuando el altruismo está poco presente, la posibilidad de que se dé un comportamiento oportunista aumenta la probabilidad de que aparezca un conflicto relacional. Estos autores descubrieron que el altruismo puede ser un inhibidor de este tipo de conflicto dentro de las empresas familiares. Sin embargo, tal y como mencionan Kellermanns y Eddleston (2004), “la intensidad del altruismo se espera que sea más elevada entre los miembros de una familia, lo cual hace que los efectos del altruismo sobre el conflicto relacional sea teóricamente distintos en las empresas familiares”. Por tanto, en este estudio se pretende examinar y determinar los efectos del altruismo en las empresas no familiares en las que estos comportamientos podrían no ser tan habituales y donde sus miembros no comparten unos vínculos emocionales tan fuertes.

La capacidad de que un individuo comprenda y acepte las posibles diferencias personales con otro, podría reducir la aparición de estos conflictos. El altruismo surge a partir de un estado de la consciencia en el cual el individuo comprende que está interconectado con los demás, es decir, que sus interacciones con el resto de individuos pueden afectar a los demás positiva o negativamente, asumiendo que el altruismo mejora las relaciones, mientras que el egoísmo puede ser destructivo (Morrison y Severino, 2007). El altruismo supone precisamente en tener capacidad de empatía y comprender la perspectiva de los demás (Batson, 1991). Además, incluye una creencia de que es importante el bienestar de los demás y tratarles de forma justa. La percepción por una de las partes de que la otra persona muestra empatía hacia ella es probable que aumente la afiliación y fortalezca el vínculo emocional hacia esa persona (Vignemont y Singer, 2006). De acuerdo con Islam et al. (2012), el altruismo da lugar a interconexiones entre los individuos y crea un lazo emocional entre estos. Las personas se sienten cercanas y conectadas con aquellas a las que perciben que se preocupan por sus necesidades e intereses (Lemay, Clark y Feeney, 2007).

De este modo, la empatía y comprensión de los intereses de los demás que lleva aparejado el altruismo incrementan las posibilidades de establecer un vínculo emocional con los demás. Al conectar afectiva y emocionalmente con los demás la aparición de

animadversiones e incompatibilidades personales podría aminorarse. Por ello, las conductas altruistas podrían frenar la posibilidad de que surjan conflictos relacionales.

Consecuentemente, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *El altruismo se relaciona negativamente con el conflicto relacional.*

El conflicto relacional y la capacidad de aprendizaje organizativo

El conflicto, un fenómeno omnipresente dentro de los contextos organizativos, es un arma de doble filo pudiendo comportar efectos negativos y positivos para individuos, grupos y organizaciones (Panteli y Sockalingam, 2005). Este doble efecto se atribuye a las distintas dimensiones que componen el conflicto en las organizaciones (Amason, 1996; De Dreu y Weingart, 2003; Jehn, 1994, 1995). Así, mientras niveles moderados de conflicto relacionado con la tarea se considera que puede ser positivo (De Dreu, 2006; Jehn, 1995), el conflicto relacional es predominantemente disfuncional (Amason, 1996; De Dreu y West, 2001; Olson, Parayitan y Bao, 2007).

La literatura sobre estos efectos disfuncionales indica que el conflicto relacional fomenta el cinismo, la desconfianza, la evasión y el debilitamiento de las relaciones, lo cual limita la comunicación abierta y el aprendizaje (Amason et al., 1995; Panteli y Sockalingam, 2005). Además, el conflicto relacional impide el entendimiento entre los individuos y reduce la apertura a ideas ofrecidas por compañeros en el trabajo (Greer, Jehn y Mannix, 2008). Asimismo, Panteli y Sockalingam (2005, p. 603) señalaron que el conflicto de relación inhibe el funcionamiento cognitivo de los individuos a la hora de procesar informaciones nuevas y complejas, fomenta la escucha estereotipada y aparta de los debates a los iconoclastas. La literatura también sugiere que los individuos implicados en un conflicto de relación podrían trabajar de forma menos colaborativa (Griffith, Mannix y Neale, 2003a).

De este modo, al obstaculizar la comunicación abierta, la apertura a nuevas ideas, la asimilación y el procesamiento de información, la participación activa y colaboración, y la escucha y el diálogo constructivo entre las partes, el conflicto relacional podría limitar el aprendizaje organizativo. De hecho, el aprendizaje organizativo se promueve precisamente a través de la apertura al diálogo y la comunicación, el flujo continuo de

ideas, la implicación y participación de las personas en la mejora de los procesos y en la toma de decisiones, y la continua interacción y colaboración entre estas (Chiva et al., 2007; Chiva y Alegre, 2009b). Por tanto, el conflicto relacional podría limitar el aprendizaje organizativo. Así pues, en este estudio se propone que el conflicto relacional podría relacionarse negativamente con la capacidad de aprendizaje organizativo.

En primer lugar, cabe señalar que, los individuos que tienen una desconfianza mutua o que se muestran apáticos el uno hacia el otro, no estarán predispuestos a participar en aquellas discusiones necesarias para tratar de sintetizar sus diferentes puntos de vista o perspectivas (Amason et al., 1995). Según Amason et al. (1995), cuando las discrepancias entre las partes son de carácter personal, los individuos dejan de participar activamente en el proceso de decisiones. Así, la presencia de conflictos interpersonales reduce la participación activa de las partes implicadas en la toma de decisiones. De este modo, las discrepancias o las desafecciones interpersonales provocan que la toma de decisiones sea mucho menos participativa. Por tanto, la ausencia de conflictos relacionales favorecería la participación en la toma de decisiones lo cual es crucial para el aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007).

Además, cuando los individuos perciben la presencia de discrepancias, deseos incompatibles, esto puede dar lugar a una interacción antagónica y hostil entre ellos (Chuang, Church y Zikic, 2004). Ante esta posición, es probable que las partes en conflicto muestren una menor predisposición a interactuar, y con ello, el diálogo y la comunicación entre éstas podrían resentirse. Así pues, la ausencia de conflictos relacionales podría ayudar a que las partes estén más predispuestas a comunicarse y dialogar abiertamente. Por tanto, el conflicto relacional podría vincularse negativamente con el diálogo, lo cual es imprescindible para facilitar el aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007).

Por otra parte, los académicos han subrayado la importancia de observar, abrirse e interactuar con el entorno externo de una organización para favorecer el aprendizaje (Chiva et al., 2007; Goh y Richards, 1997). Puesto que el conflicto relacional limita la capacidad de procesar información (De Dreu y Weingart, 2003; Simons y Peterson, 2000), los individuos que mantienen disputas interpersonales podrían distraer su atención de la observación y la interacción con el entorno. Además, en un conflicto

relacional las personas centrarán sus esfuerzos y atención en discutir, resolver o ignorar sus incompatibilidades y discrepancias interpersonales (Jehn, 1995). Como resultado, el conflicto de relación podría evitar que los empleados de una organización se puedan centrar en lo que pueda ocurrir en su entorno inmediato y que puedan establecer relaciones y conexiones con el mismo. Por tanto, la ausencia de estos conflictos podría contribuir a que los individuos interactúen más fácilmente con su entorno. Por tanto, el conflicto relacional podría aumentar las interacciones que una organización mantiene con su entorno externo lo cual es esencial para el proceso de aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007).

En una situación de conflicto relacional, el tiempo y la energía empleadas que deberían emplearse para realizar las tareas del trabajo se emplea en discutir, resolver o ignorar otros asuntos no tan relevantes. Además, el conflicto relacional incrementa los niveles de estrés y ansiedad lo cual limita el funcionamiento cognitivo en los individuos (Simons y Peterson, 2000). Asimismo, de acuerdo con Jehn y Bendersky (2003), los conflictos interpersonales hacen que los individuos se muestren menos receptivos a las ideas de los demás. El conflicto relacional limita el procesamiento cognitivo y la capacidad de los individuos en evaluar nuevas informaciones que llegan a través de los demás (Jehn y Bendersky, 2003). Consecuentemente, es probable que si los trabajadores no pueden centrarse en aquellas tareas que verdaderamente ocupan su puesto de trabajo, sean menos capaces de aportar ideas y sugerencias creativas e innovadoras que puedan introducir cambios. Además, al restringirse su capacidad cognitiva, los individuos en conflicto pueden mostrarse menos predispuestos a escuchar, asimilar y aceptar nuevas ideas. Por el contrario, aquellas personas que experimentan un elevado grado de conexión con los demás son capaces de crear un espacio emocional que abre la puerta a la creatividad y a la aparición de nuevas ideas (Losada y Heaphy, 2004; Spreitzer et al., 2005). De este modo, la ausencia de conflictos relacionales en los entornos de trabajo podría aumentar las posibilidades de experimentación con nuevos procesos y procedimientos o provocar que los trabajadores se sientan más cómodos a la hora de aportar nuevas ideas. Así pues, la ausencia de estos conflictos podría impulsar el aprendizaje organizativo puesto que la experimentación se considera una condición esencial para lograr que las organizaciones aprendan (Chiva et al., 2007).

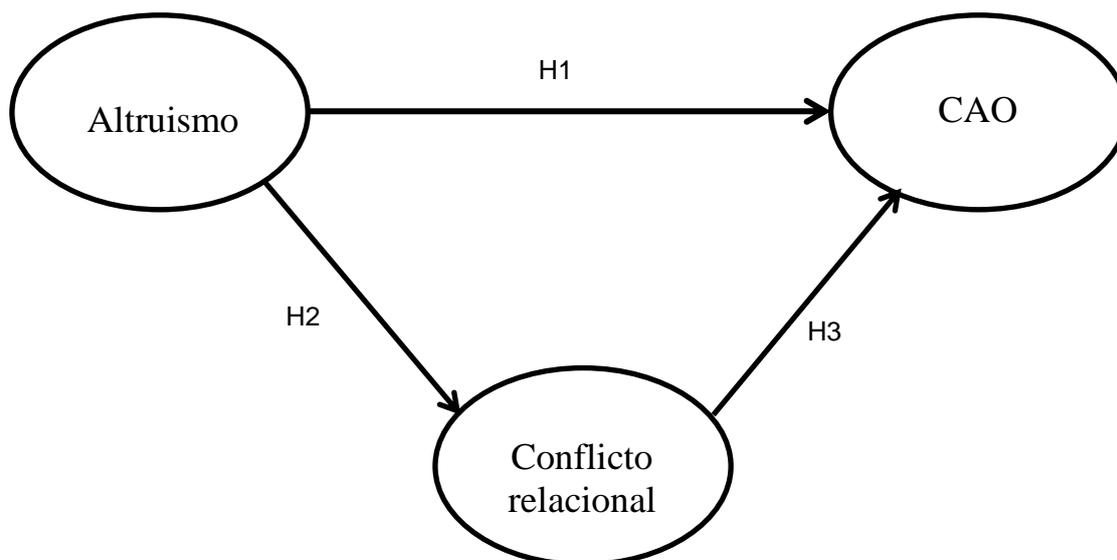
Por último, estas relaciones laborales saludables provocan una sensación de seguridad en los trabajadores que les hace sentir confiados a la hora de experimentar y tomar

riesgos (Spreitzer et al., 2005). Este estado psicológico de seguridad comprende la creencia de que los demás responderán positivamente cuando uno exponga sus pensamientos, plantee cuestiones, busque *feedback*, informe de un error, o proponga una nueva idea (Edmondson, 1999). La experiencia de este estado psicológico puede permitir que los miembros de una organización se relajen y participen abiertamente en comportamientos cuyos resultados son impredecibles (Edmondson y Mogelof, 2006). Por tanto, los trabajadores que se sienten seguros y conectados uno al otro pueden sentirse más cómodos a la hora de tomar riesgos, como tratar de hacer algo nuevo o aportar ideas. Contrariamente, si perciben discrepancias e incompatibilidades interpersonales, podrían evitar la toma de riesgos puesto que podrían pensar que, si cometen algún error, los demás puedan responder negativamente (por ejemplo: criticando o ridiculizando). Por tanto, la desafección y la sensación de incompatibilidades interpersonales pueden generar unas relaciones de trabajo hostiles y desconfiadas en las cuales los individuos no se encuentran cómodos a la hora de tomar riesgos y aceptar los errores. Así pues, la ausencia de conflictos relacionales podría favorecer la toma de riesgos, lo cual es un factor necesario para impulsar el aprendizaje organizativo (Chiva et al., 2007).

De este modo, el conflicto relacional parece impedir ciertos comportamientos que facilitan la capacidad de aprendizaje organizativo como la toma de riesgos, la experimentación, la participación, el diálogo y la interacción con el entorno. Por tanto, se propone que la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *El conflicto relacional se relaciona negativamente con la capacidad de aprendizaje organizativo.*

Figura 4.1. Modelo teórico de la investigación.



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo

4.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1 Muestra y recogida de datos

El marco muestral de este estudio, que totaliza 402 empresas, está formado por diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas como un elemento clave de la organización y reciben la consideración de sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. En este sentido se consultaron algunos listados de empresas que reunían estas características (“Empresas Top para Trabajar” y “Top Employers” de CRF Institute, empresas de la consultora Great Place to Work, ranking Merco Personas y listado de las mejores empresas para trabajar, publicado por la Revista Actualidad Económica en agosto de 2010). Entre los aspectos que se han tenido en cuenta se incluyen las condiciones de trabajo, la cultura, la apuesta por el desarrollo del talento (valorando aspectos relacionados con la motivación de los empleados, el reconocimiento, la formación y desarrollo profesional, entre otros), el compromiso con la comunidad, el respeto al medio ambiente y el fomento de la innovación. Estas fuentes cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes.

A cada una de estas empresas se dirigió un cuestionario previamente diseñado. Este cuestionario estaba dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. En total, el cuestionario se compone de 23 ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos, en la que se refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con el contenido de cada ítem. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un pretest del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas. Como método de administración del cuestionario se eligió la entrevista telefónica por diferentes motivos. Uno de los principales es que este método de recogida de datos permite entrevistar a personas poco accesibles. Asimismo, permite aclarar adecuadamente las dudas de los entrevistados lo cual no es factible en las encuestas autoadministradas. Otro de los aspectos más relevantes para la selección de este método fue que suele tener una buena tasa de respuesta. La tasa de respuesta esperada en entrevistas telefónicas se sitúa en porcentajes que varían entre el 40 y el 60%. El bajo nivel de cooperación entre la industria y la investigación en universidades existente en España, provocó también que nos decantáramos por este método.

Se recibieron un total de 251 cuestionarios válidos. Por tanto, la muestra obtenida representó un 62,44% de la población objeto de estudio con lo que se alcanzó una tasa de respuesta satisfactoria. Por otra parte, el número de respuestas superó el umbral mínimo de cien sujetos necesarios para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales y para probar las propiedades psicométricas de las escalas de medida. Además, con el fin de mejorar la tasa de respuesta, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de recibir un informe una vez analizados los datos. Los datos fueron recogidos entre octubre y diciembre de 2010.

4.3.2 Instrumentos de medida

Para medir cada uno de los constructos o dimensiones que son objeto de estudio en esta investigación se han empleado escalas de medida utilizadas en otros estudios. Las tres dimensiones que forman este estudio son: confianza organizativa, capacidad de aprendizaje organizativo y altruismo.

Capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala se ha basado en el trabajo de Chiva et al. (2007), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social la perspectiva individual y la organización que aprende. La perspectiva individual considera que el aprendizaje es un fenómeno individual y que, por tanto, entiende que las organizaciones aprenden a través de los individuos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva social considera que el aprendizaje es un fenómeno social y que, por tanto, las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva de la organización que aprende se centra principalmente en el desarrollo de modelos para la creación de una organización que aprende (Alegre y Chiva, 2008). Esta literatura describe un conjunto de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje: la generación eficaz de ideas mediante la implementación de una conjunto de prácticas como la experimentación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas, la observación de lo que hacen los demás, o la toma de decisiones participativa. La escala definitiva está formada por cinco dimensiones y un total de 14 ítems. Estas dimensiones son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, dialogo y participación (Chiva y Alegre, 2009b).

Altruismo

La escala propuesta para medir el constructo altruismo se ha basado en el instrumento de medida diseñado para medir el CCO elaborado por Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990). La escala elaborada por estos autores incluye las cinco dimensiones del CCO identificadas por Organ (1988). Una de estas dimensiones es precisamente el altruismo. Las propiedades psicométricas de la escala empleada fueron previamente analizadas comprobándose la validez del instrumento de medida. Finalmente, los autores incluyen un total de 5 ítems para medir la dimensión “altruismo”. Estos ítems son los que han sido seleccionados para medir este constructo.

Conflicto relacional

Para medir el conflicto relacional se ha usado la escala sobre conflicto organizacional de Cox (1998). Esta escala, formada por cinco ítems, se centra en el grado de hostilidad presente en un conflicto relacional y contiene ítems como “tienen lugar muchas conspiraciones secretas” o “los grupos o personas tratan muchas veces de hacerse daño o minarse la moral unos a otros”. Sus autores comprobaron la validez de la escala de medida y demostraron que es un instrumento de medida con validez psicométrica.

4.3.3 Propiedades psicométricas de las escalas de medida

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida han sido analizadas comprobando la dimensionalidad de las escalas que miden los conceptos o constructos utilizados en el modelo teórico, la fiabilidad, la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante (ver Tabla 4.1 para las medias, desviaciones típicas y factores de correlación). En primer lugar, se ha analizado la unidimensionalidad de las escalas de medida de los constructos altruismo y confianza a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). El análisis realizado para valorar las propiedades del constructo altruismo verifica su unidimensionalidad: p -valor $> 0,05$; RMSEA = 0,037; BBNFI = 0,987; CFI = 0,996 (Tabla 4.2). El AFC también demuestra la unidimensionalidad del constructo conflicto relacional (p -valor $> 0,05$; RMSEA = 0,000; BBNFI = 0,991; CFI = 1,000). Para comprobar la multidimensionalidad propuesta del constructo capacidad de aprendizaje organizativo se realizó un análisis factorial de segundo orden (Chiva y Alegre; 2009b), cuyos indicadores de bondad de ajuste mostraban un buen ajuste del modelo (p -valor $> 0,05$; RMSEA $< 0,05$; BBNFI $> 0,90$; BBNNFI $> 0,90$; CFI = 0,987; y $\chi^2 / g.l. = 1,20$) (ver Figura 4.2). Para verificar la fiabilidad de la escala además del coeficiente alfa de Cronbach, se ha empleado dos indicadores: fiabilidad compuesta y varianza media extraída. Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach, así como los de la fiabilidad compuesta están por encima del valor mínimo aceptable 0,7 (Nunnally, 1978). Por otra parte, en todos los casos la varianza media extraída presenta valores superiores o muy próximos al mínimo recomendado de 0,5 (Hair, Anderson, Tatham y Black 1998; Nunnally, 1978). La validez del contenido queda justificada puesto que las escalas y dimensiones empleadas han sido previamente validadas en otros estudios y también gracias al pre-test llevado a

cabo. Así, la escala utilizada para medir el altruismo ha sido la propuesta y utilizada por Podsakoff et al. (1990). La capacidad de aprendizaje organizativo se ha medido utilizando la escala propuesta por Chiva et al. (2007) y Chiva y Alegre (2009b). La escala empleada para medir el conflicto relacional se ha basado en un instrumento de medida de la confianza diseñado por Cox (1998). La validez convergente de la escala de medida se ha evaluado a través del indicador BBNFI obtenido en el Análisis Factorial Confirmatorio. Los valores obtenidos en el índice BBNFI se sitúan por encima de 0.90 (Ahire, Golhar y Waller, 1996) y las cargas factoriales de los ítems de cada escala tienen un valor superior a 0,4 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) con un valor t superior a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982), confirman la validez convergente de las escalas de medida para todos los constructos. La validez discriminante de las diferentes dimensiones que conforman el constructo capacidad de aprendizaje organizativo se ha comprobado a través del AFC; todos los coeficientes de correlación son significantes e inferiores a 0,9 (Luque, 2000) y la varianza media extraída en cada dimensión es claramente superior al cuadrado de la correlación de un constructo con el resto de los que forman la escala de medida (Fornell y Larcker, 1981). Estos resultados prueban la validez discriminante del modelo de medida para la capacidad de aprendizaje organizativo.

Puesto que se han utilizado medidas de evaluación subjetivas, se ha llevado a cabo un test Harman de un solo factor (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Podsakoff y Organ, 1986) para determinar si la varianza del método común existe y comprobar la adecuación de las respuestas. Los resultados del análisis factorial confirmatorio con los 23 indicadores afectando a un solo factor ($\chi^2(252)= 2886,663$; CFI = 0,330; RMSEA = 0,175; BBNFI = 0,314; $\chi^2/g.l.= 11,45$) muestran un mal ajuste del modelo, lo que sugiere que el factor por sí solo no da cuenta de la totalidad de la varianza en los datos. Además, los datos fueron recogidos en distintas fases de tiempo y el orden de las preguntas se fue cambiando de forma aleatoria. Esta manera de diseñar y administrar las encuestas permite controlar el sesgo de la varianza del método común (Chang, Witteloostuijn y Eden, 2010; Podsakoff et al, 2003). Consecuentemente, no se considera que la varianza del método común suponga un problema en nuestra investigación.

Tabla 4.1. Factores de correlación, medias y desviación típica.

	Media	D.T.	CONF	ALT	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
Conflicto (CONF)	1,439	0,653	1						
Altruismo (ALT)	3,812	0,563	-0,183**	1					
Experimentation (EXP)	3,990	0,563	-0,211**	0,279**	1				
Aceptación de riesgos (RISK)	3,371	0,852	-0,061	0,171**	0,312**	1			
Interaction con el entorno (INT)	3,692	0,673	-0,061	0,156*	0,175**	0,273**	1		
Diálogo (DIA)	4,126	0,549	-0,251**	0,413**	0,404**	0,282**	0,345**	1	
Toma de decisiones (TDEC)	3,474	0,676	-0,219**	0,271**	0,331**	0,315**	0,360**	0,495**	1

* Correlación significativa ($p < 0,05$)

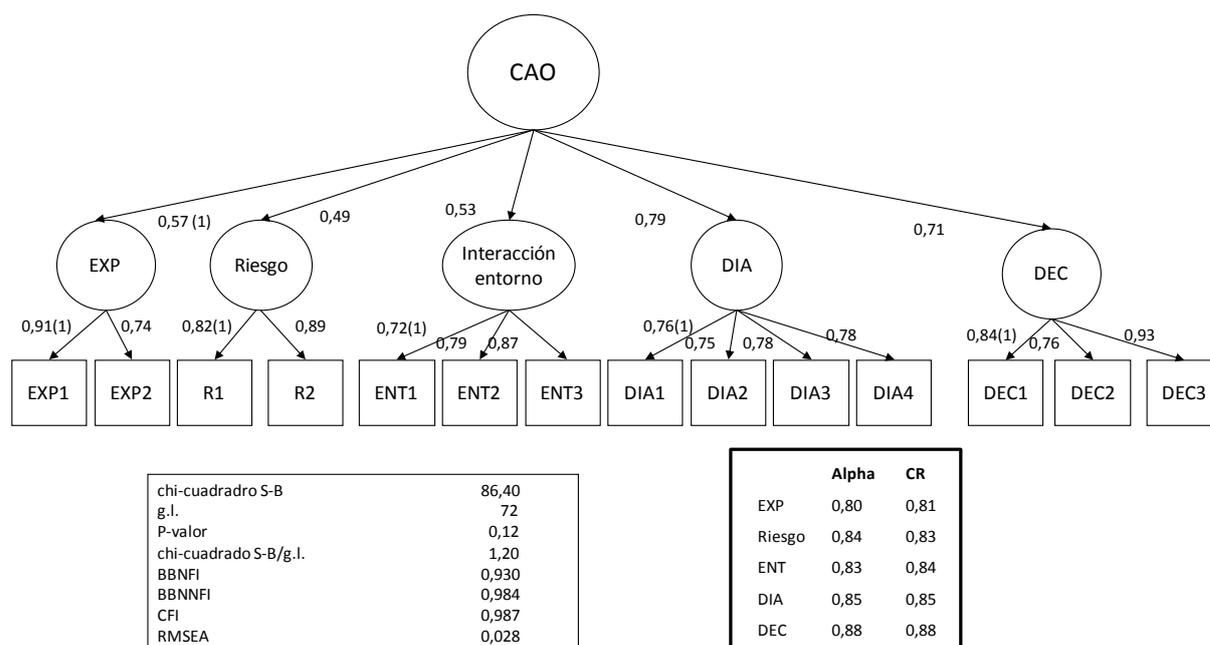
** Correlación significativa ($p < 0,01$)

Para las desviaciones típicas y las correlaciones entre factores se ha trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.

Tabla 4.2. Fiabilidad de las escalas de medida.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Conflicto (5 ítems)	0,950	0,951	0,798
Altruismo (5 ítems)	0,896	0,901	0,648
Experimentación (2 ítems)	0,802	0,810	0,684
Aceptación de riesgos (2 ítems)	0,842	0,845	0,733
Interaction con el entorno (3 ítems)	0,829	0,835	0,630
Diálogo (4 ítems)	0,849	0,851	0,589
Toma de decisiones participativa (3 ítems)	0,871	0,881	0,713

Figura 4.2. Análisis factorial confirmatorio de la Capacidad de aprendizaje organizativo.



- (1) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Los parámetros estimados están estandarizados. Todos los parámetros estimados son significativos con un nivel de confianza del 95% ($t \geq 1,96$).

Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo; EXP = Experimentación; Riesgo= Aceptación de riesgos; DIA = Diálogo; DEC = Toma de decisiones participativa.

4.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

La Tabla 4.1 muestra los estadísticos descriptivos de los indicadores considerados en este estudio. Para el análisis del modelo teórico planteado se ha empleado la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling: SEM) mediante el programa estadístico EQS. Los resultados obtenidos confirman un ajuste adecuado del modelo planteado con los datos utilizados (Satorra – Bentler Chi-Square = 273,510; grados de libertad = 244; p-valor= 0,094; Bentler-Bonnet Non-Normed Fit = 0,987; Comparative Fit Index: 0,988; root mean square error of approximation = 0,022). En cuanto a los coeficientes de regresión del modelo planteado, los resultados revelan que existe una la relación positiva y significativa entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo ($\beta_1 = 0,441$, $t = 4,261$, $p < 0,01$), lo cual apoya la hipótesis H1. Por otra parte, se observa la existencia de una relación negativa y significativa entre altruismo y conflicto relacional ($\beta_2 = -0,192$, $t = -2,463$, $p < 0,01$), con lo que se confirma la hipótesis

H2, así como que el conflicto relacional afecta negativa y significativamente a la capacidad de aprendizaje organizativo ($\beta_3 = -0,212$, $t = -2,287$, $p < 0,01$), con lo que se confirma la hipótesis H3. En conclusión, se puede afirmar que los resultados obtenidos verifican todas las hipótesis planteadas en nuestro modelo (ver Tabla 4.4).

Tabla 4.3. Índices de ajuste de los modelos estructurales.

Modelo	Satorra – Bentler Chi-Square	g.l.	<i>p</i>	Bentler-Bonnet Non-Normed Fit	Comparative Fit Index	Root Mean Square Error of Approximation
Modelo de efecto directo	188,264	146	0,01	0,971	0,976	0,034
Modelo mediador	273,510	244	0,094	0,987	0,988	0,022
Modelo restringido	304,499	245	0,006	0,973	0,976	0,031

Tabla 4.4. Ecuaciones estructurales que comprueban las hipótesis de que el conflicto relacional media la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.

Ecuación estructural	R ²
Modelo de efecto directo	
CAO = 0,482*ALT (t = 4,089)	0,232
Modelo mediador	
CAO = -0,212*CONF + 0,441*ALT (t = -2,287) (t = 4,261)	0,275
CONF = -0,192*ALT (t = -2,463)	0,037

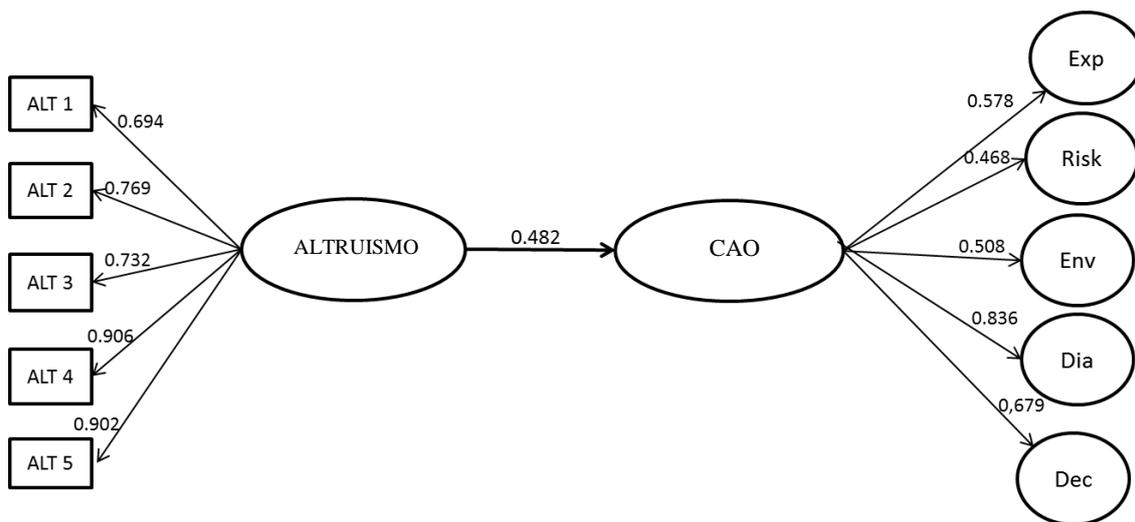
Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo; ALT = Altruismo; CONF = Conflicto relacional

Complementariamente, con el objetivo de examinar si la variable conflicto relacional actúa como una variable mediadora en la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo seguimos el procedimiento descrito por Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena y Bou-Llusar (2008). Este procedimiento implica la estimación de dos modelos estructurales. El primero corresponde al modelo de efectos directos que comprueba el efecto de las variables independientes sobre las variables dependientes. Para que la mediación exista, el coeficiente en el modelo de efectos directos, referido al efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, debe ser significativo para poder continuar comprobando el efecto mediador. El segundo modelo es un modelo mediador que incluye una variable mediadora. Este modelo estima los efectos del altruismo sobre el conflicto relacional, la influencia del conflicto relacional sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, y el efecto directo del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo (Figura 4.4). Además, para comprobar si el efecto mediador del conflicto relacional es parcial o total, se ha comparado el modelo mediador con un modelo restringido en el que el coeficiente entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo (β_1 en el modelo mediado) se iguala a cero. Esto nos permite comprobar si el modelo mediador logra una mejora significativa en el ajuste sobre el modelo restringido. Si el conflicto relacional provocara un efecto de mediación total, el coeficiente de relación entre el altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo añadido en el modelo restringido no mejorará el ajuste. En caso contrario, la mediación sería parcial.

Los índices de ajuste de los distintos modelos aparecen en la Tabla 4.3. En el modelo de efectos directos (Figura 4.3), se confirma que el coeficiente de relación del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es significativo ($\beta_1 = 0,482$; $t = 4,089$; $p < 0,01$). El test de diferencias de la χ^2 entre el modelo mediador y el modelo restringido muestra que la diferencia en la χ^2 es estadísticamente significativa ($p < 0,01$). Así pues, la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo en el modelo mediador mejora significativamente el ajuste del modelo restringido, lo que evidencia el efecto de mediación parcial que ejerce el conflicto relacional en el modelo planteado. Por consiguiente, el altruismo afecta tanto directa como indirectamente (a través del conflicto relacional) a la capacidad de aprendizaje organizativo. En particular, se evidencia un efecto indirecto positivo ($\beta = 0,030$; $t = 1,818$) entre estas dos variables. La contribución del modelo mediador en cuanto al efecto que el altruismo provoca sobre la

capacidad de aprendizaje organizativo se encuentra en el análisis del conflicto relacional como un mecanismo que media en esa relación y que permite ampliar la información ofrecida por el modelo de efectos directos.

Figura 4.3. Modelo de efecto directo: Altruismo y Capacidad de aprendizaje organizativo (OLC).

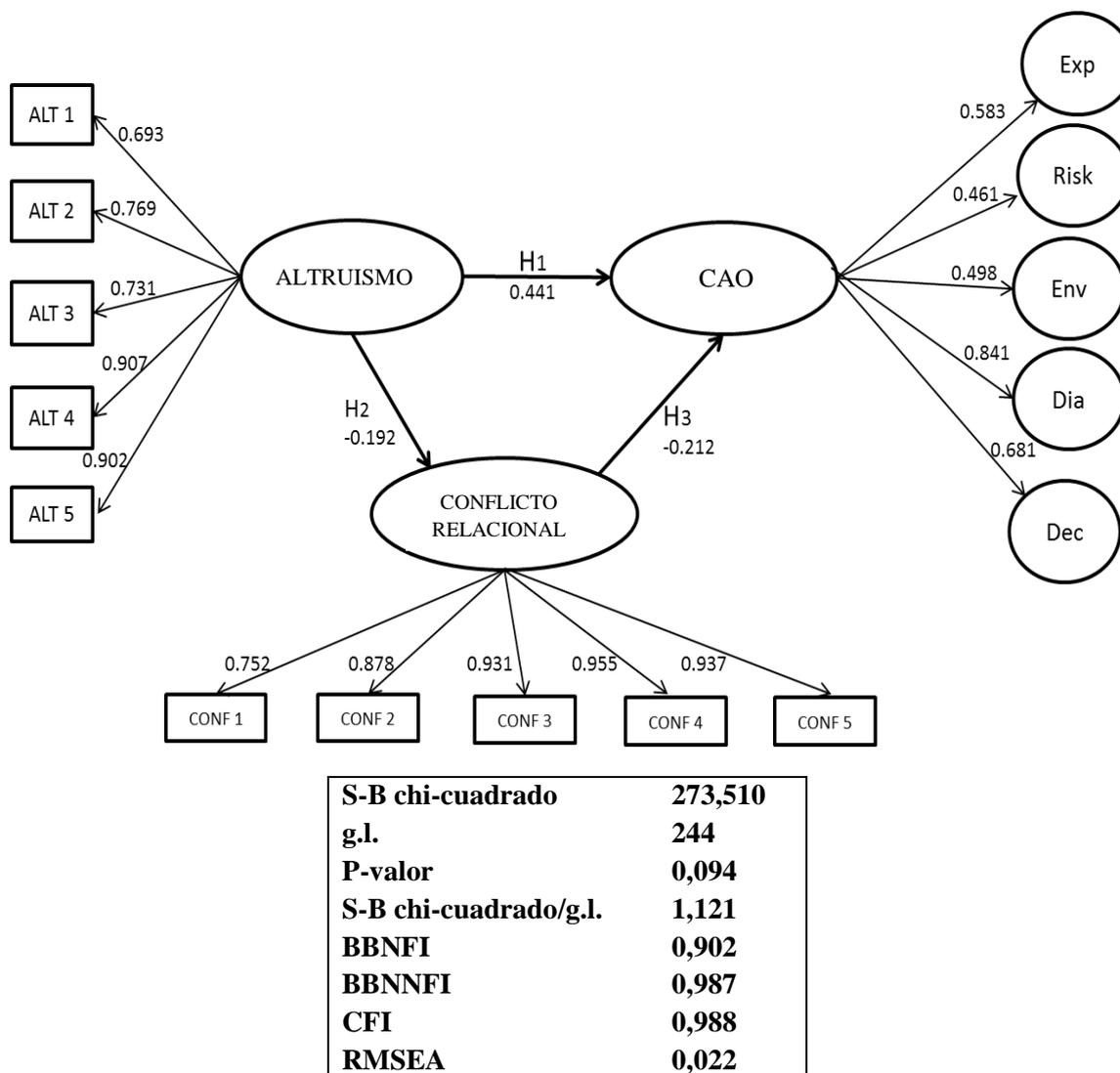


S-B chi-cuadrado	188,2640
g.l.	146
P-valor	0,010
S-B chi-cuadrado/g.l.	1,289
BBNFI	0,901
BBNNFI	0,971
CFI	0,976
RMSEA	0,034

(a) La capacidad de aprendizaje organizativo (CAO) es un factor de segundo orden. Para facilitar la comprensión de los datos, solo se han representado las cargas factoriales de primer orden. Las cargas para de los ítems para los factores de primer orden son todas significativas ($p < 0,001$).

Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo; EXP = Experimentación; RISK= Aceptación de riesgos; ENV= Interacción con el entorno; DIA = Diálogo; DEC = Toma de decisiones participativa.

Figura 4.4. Modelo de mediación: Altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y conflicto relacional.



(a) La capacidad de aprendizaje organizativo (OLC) es un factor de segundo orden. Para facilitar la comprensión de los datos, solo se han representado las cargas factoriales de primer orden. Las cargas para de los ítems para los factores de primer orden son todas significativas ($p < 0,001$).

Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo; EXP = Experimentación; RISK= Aceptación de riesgos; ENV= Interacción con el entorno; DIA = Diálogo; DEC = Toma de decisiones participativa.

4.5 CONCLUSIONES

En un entorno económico de creciente incertidumbre y continuos cambios, la capacidad de aprendizaje organizativo se concibe como una característica de la organización de vital trascendencia para seguir siendo competitivas y lograr el éxito en el largo plazo (Chiva y Alegre, 2009; Jerez-Gómez et al., 2005). De ahí la importancia de promover el

aprendizaje entre los miembros de la organización y lograr generar entornos laborales con una elevada capacidad de aprendizaje. Por ello, en esta investigación ha tratado de explorar algunos antecedentes del aprendizaje organizativo.

Asimismo, algunos autores en los últimos años han sugerido que es necesario un cambio de paradigma en la forma de gestionar y dirigir las organizaciones (por ejemplo: Karakas, 2010; Pirson y Lawrence, 2010; Pirson y Turnbull, 2011; Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis, 2012). Alejado de las corrientes neoclásicas sobre las motivaciones del ser humano que entienden al ser humano como alguien que solo busca su propio provecho, este cambio de paradigma concibe al ser humano como un individuo intrínsecamente motivado en ayudar a los demás a través de sus acciones (Pirson y Turnbull, 2011; Pirson y Lawrence, 2010). Así, este nuevo paradigma propone una transformación de los modelos sobre las teorías del *management* en la que se plantea una visión más humanista del ser humano apartada del egocentrismo y centrada en el altruismo y el servicio a los demás (Karakas, 2010). Esta investigación pretende vincular algunos de estos comportamientos, como el altruismo y el conflicto relacional, con la capacidad de aprendizaje organizativo.

Tal y como demuestran los resultados obtenidos en esta investigación, las conductas altruistas dentro de las organizaciones se vinculan directamente con las dimensiones que facilitan el aprendizaje organizativo sugeridas por Chiva et al. (2007). Así, el altruismo va acompañado de un sentimiento de empatía y preocupación por los demás (Cialdini et al., 1997), lo cual ayuda a entender con más facilidad las perspectivas de los demás y, por tanto, a que sus decisiones sean tomadas en cuenta haciendo que el proceso de toma de decisiones sea más participativo. Además, cuando alguien se comporta de forma altruista está dispuesto a asumir un cierto sacrificio o coste personal (Monroe, 1996; Simmons, 1991). Por tanto, una persona altruista podría estar más predispuesta a asumir riesgos. Asimismo, el altruismo implica llevar a cabo comportamientos o tareas que van más allá de lo que se exige formalmente en cada puesto de trabajo (Organ et al., 2006). De este modo, el altruismo podría ayudar a que los trabajadores experimenten con nuevos procesos o actividades. Por último, el altruismo conlleva una interacción y contacto interpersonal lo cual incrementa las posibilidades de comunicación e intercambio de información entre las partes. Por ello, el altruismo podría favorecer el diálogo y la interacción con el entorno. Así pues, aquellos individuos que se comportan de forma altruista podrían fomentar la experimentación, la toma de riesgos, el dialogo,

la interacción con el entorno y la toma de decisiones participativa, y por ende, favorecer el aprendizaje dentro de las organizaciones.

Para ofrecer una explicación más precisa sobre los posibles efectos del altruismo en la capacidad de aprendizaje organizativo, se ha introducido el conflicto relacional como una variable explicativa de esta relación. Los resultados obtenidos en este estudio muestran que los comportamientos altruistas reducen el conflicto relacional dentro de las organizaciones. Puesto que el altruismo es un comportamiento que implica comprender la perspectiva de los demás y sentir empatía y preocupación por su bienestar (Batson, 1991; Van Emmerik et al., 2005), éste podría ayudar a conectar afectiva y emocionalmente con los demás con más facilidad, fomentando la creación de unas relaciones de trabajo saludables, en las que la presencia de disputas y discrepancias interpersonales sea mucho menos probable.

Por otro lado, tal y como muestran los resultados de esta investigación, el conflicto relacional se relaciona negativamente con el aprendizaje organizativo. Así, el conflicto relacional genera un clima de trabajo hostil y adverso en el que los individuos se ven limitados e inseguros a la hora de participar en ciertas acciones o comportamientos que mejoran el aprendizaje organizativo como la experimentación, la toma riesgos, el diálogo, la interacción con el entorno o la toma de decisiones. Por el contrario, la ausencia de conflictos interpersonales dentro de las organizaciones, ayuda a generar un clima de trabajo saludable y amistoso en el que los individuos se puedan sentir cómodos y confiados a la hora de interactuar con los demás y poder llevar a cabo todos estos comportamientos que permiten a una organización aprender.

De este modo, el conflicto relacional se postula como una variable mediadora que permite explicar de qué manera el altruismo mejora la capacidad de aprendizaje organizativo. Así pues, el altruismo dentro de las organizaciones, podría entenderse como un comportamiento capaz de facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo no solo directamente, sino también a través de la disminución de los conflictos relacionales. De ahí que las organizaciones puedan encontrar en el altruismo una herramienta para afrontar con mayores garantías el actual panorama económico marcado por la incertidumbre y los continuos cambios.

4.5.1 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

Entre las limitaciones de este estudio se puede señalar la excesiva heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector industrial de la muestra. La muestra incluye empresas de diversos sectores y tamaños. Por ello, en futuros trabajos sería interesante realizar esta investigación aplicándola en un único sector y con un tamaño similar.

Otra limitación de este estudio es la dirección causal entre los constructos planteados en el modelo. Si bien, dicha limitación es común en los estudios transversales, de manera que investigaciones de tipo transversal son necesarias para poder contrastar la dirección de causalidad.

Por otra parte, la muestra está compuesta por un tipo de empresas en las que las personas y la gestión de los recursos humanos son importantes. Esto supone otra limitación a nuestro estudio. Así, la generalidad de nuestros resultados puede verse limitada ya que deberían ser validados en muestras más grandes que incluyan otro tipo de empresas donde la gestión de los recursos humanos no tuviera tanta importancia.

Dado que en el actual contexto económico el aprendizaje se concibe como un elemento esencial para que las organizaciones mantengan su competitividad a largo plazo (Goh y Richards, 1997; Jerez-Gómez et al., 2005), los investigadores deberían seguir incidiendo en las formas de crear entornos organizativos con una elevada capacidad de aprendizaje. Por otro lado, de acuerdo con este cambio de paradigma que ha sido propuesto recientemente, este estudio muestra los beneficios de las conductas altruistas conllevan para las organizaciones y sus miembros. Por ello, proponemos que sería interesante que futuras investigaciones continúen analizando y profundizando en las consecuencias del altruismo en las organizaciones. Además, estas conclusiones revelan la necesidad de continuar aplicando y desarrollando en las teorías del *management* las nuevas propuestas y los enfoques alternativos propuestos en los últimos años.

Referencias bibliográficas

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 453-560.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Atwood, M. A., Mora, J. W., & Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 576-595.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of- practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, S. R., Brown, M., & Penner, L. A. (2012). *Moving beyond self-interest*. Oxford University Press, New York.
- Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel review*, 37(6), 680-701.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009b). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management*, 10(1/2), 26-34.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 481-494.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Foggat, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Coopey, J., & Burgoyne, J. (2000). Politics and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 869-886.
- Cox, K. B. (1998). Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond, VA.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.

- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of applied psychology* 86(6), 1191-1201.
- De Vignemont, F., & Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why? *Trends in cognitive sciences*, 10(10), 435-441.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dierksmeier, C., & Pirson, M. (2008). Freedom and the Modern Corporation, Paper Presented at the ISBEE, Capetown, SA.
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23-34.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell, Oxford, UK.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovative teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? En L. Thompson, & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 109-136). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, & Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C., & Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835-62.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- George, J. M. (2013). Compassion and Capitalism Implications for Organizational Studies. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206313490028
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict Transformation A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Griffith, T., Mannix, E., & Neale, M. (2003). Conflict and virtual teams. En C. Gibson & S. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 335-352). San Francisco, Jossey-Bass, CA.
- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, London.

- Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, London.
- Healy, K. (2004). Altruism as an organizational problem: The case of organ procurement. *American Sociological Review*, 69(3), 387-404.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. En Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 8-27). Oxford University Press, London.
- Islam, T., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Mohammad, S. K. (2012). Key Factors of organizational citizenship behavior in the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3296-3302.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2007). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(3), 51-72.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Kaplan, S. (2000). Human nature and environmentally responsible behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 491-505.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.
- Kark, R., & Waismel-Manor, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It? *Organization*, 12(6), 889-917.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.

- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.
- Kouzes, J.P., & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things done in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lemay Jr, E. P., Clark, M. S., & Feeney, B. C. (2007). Projection of responsiveness to needs and the construction of satisfying communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 834-853.
- Llorens-Montes, F. J., Ruiz-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, *Innovation and Performance: An Empirical Examination. Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams a nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid, Pirámide, España.
- Melé, D. (2009). Editorial introduction: Towards a more humanistic management. *Journal of business ethics*, 88(3), 413-416.
- Monroe, K. R. (1996). *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. Princeton, Princeton University Press, NJ.
- Morrison, N. K., & Severino, S. K. (2007). Altruism: Toward a psychobiospiritual conceptualization. *Zygon*, 42(1), 25-40.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, Lexington Books, MA.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., & Mangham, I.L. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16, 27-65.

- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a more humanistic governance model: Network governance structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 101-114.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & 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.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.
- Simmons, R. G. (1991). Altruism and Sociology. *Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102-111.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1999). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Harvard University Press.
- Somashekhar, D. R., Pundhir, S., & Saxena, A. (2011). Towards more effective relations among employees: A study of altruism among teachers in India. *International Journal of Management*, 28(3), 939-944.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, Sage, CA.
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of business ethics*, 99(1), 51-62.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., Kidwell, R. E., & Page, K. (2011). Corporate ethical values and altruism: The mediating role of career satisfaction. *Journal of business ethics*, 101(4), 509-523.
- Van Emmerik, I. H., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior. *Work & Stress*, 19(1), 93-100.
- Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *Learning Organization, The*, 18(5), 378-391.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. En S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 440– 458). Sage, London.
- Williams, L. J., Gavin, M. B., & Hartman, N. S. (2004). Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues. En Ketchen, D.J. Jr and Bergh; D.D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 1, pp. 303-346). Elsevier, Oxford.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.

CAPÍTULO V

Discusión general de los resultados

Los resultados obtenidos a través de las diferentes investigaciones empíricas realizadas en esta tesis doctoral confirman que el altruismo y la confianza comportan consecuencias altamente beneficiosas para las organizaciones y sus empleados. En primer lugar, cabe resaltar que los resultados alcanzados constatan que la confianza organizativa mejora la satisfacción de los empleados. Si bien esta relación directa ya había sido previamente confirmada por otros autores (por ejemplo: Perry y Markin, 2007), nuestras averiguaciones permiten ofrecer una mejor explicación sobre este fenómeno. Así, los resultados de nuestro primer estudio reflejan que la confianza interpersonal en las organizaciones no solo influye positivamente sobre la satisfacción sino que también lo hace indirectamente, al reducir el estrés laboral entre los trabajadores. Por tanto, la confianza interpersonal organizativa afecta directa e indirectamente (a través del estrés laboral) a la satisfacción en el trabajo. Las relaciones aquí resultantes permiten vislumbrar con mayor nitidez los efectos de la confianza dentro de las organizaciones y profundizar en los mecanismos que conducen desde la misma hacia una mayor satisfacción laboral.

Por otra parte, el segundo de los estudios presentados, señala que la confianza organizativa impulsa el desempeño organizativo a través de la capacidad de aprendizaje. Cabe mencionar que, si bien ciertos autores habían señalado que la confianza podría incrementar el desempeño organizativo (Mayer y Gavin, 2005; Salamon y Robinson, 2008), otros no habían encontrado esta relación e incluso habían indicado la existencia de una relación negativa (Dirks, 1999; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003). Los resultados alcanzados en este segundo estudio ratifican que la confianza organizativa mejora el desempeño, aunque de modo indirecto. La confianza, al propiciar ciertos comportamientos o acciones como la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa, facilita la capacidad de aprendizaje organizativo. Por otro lado, los resultados de este segundo estudio también constatan que la capacidad de aprendizaje organizativo se asocia positiva y significativamente con el desempeño organizativo, si bien, ya había alguna evidencia empírica que indicaba la presencia de esta relación (por ejemplo: Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). El valor de los resultados alcanzados en este modelo radica en el papel que desempeña la capacidad de aprendizaje organizativo como variable explicativa de la relación. Es decir, los resultados de este segundo estudio prueban que la relación positiva entre confianza organizativa y

desempeño tiene lugar indirectamente a través de la capacidad de aprendizaje organizativo.

Los resultados del tercer y cuarto estudio confirman que el altruismo se asocia positiva y significativamente con la capacidad de aprendizaje organizativo. Si bien ciertos estudios parecían insinuar que los comportamientos altruistas podrían vincularse positivamente con el aprendizaje organizativo (Chang, Tsai y Tsai, 2011; Somech y Drach-Zahavy, 2004), esta relación no había sido observada previamente por otras investigaciones. Además, estos dos últimos estudios también corroboran la presencia de efectos mediadores sobre esta misma relación. Así, el altruismo y la capacidad de aprendizaje no solo se relacionan directa y positivamente sino que también lo hacen a través de determinadas variables organizativas como la confianza y el conflicto relacional. Por una parte, los resultados constatan que el altruismo favorece el desarrollo de la confianza dentro de las organizaciones lo cual da lugar a una mayor capacidad de aprendizaje organizativo. Y por otra, se verifica que el conflicto relacional también actúa mediando parcialmente esa misma relación. Es decir, el altruismo dentro de las organizaciones mitiga la presencia de conflictos relacionales entre los trabajadores facilitando así la capacidad de aprendizaje organizativo. En definitiva, queda probado que el altruismo favorece, directa e indirectamente, la capacidad de aprendizaje en las organizaciones.

Los resultados de obtenidos en los diferentes estudios que componen esta tesis doctoral corroboran, por tanto, que la confianza y el altruismo se configuran como antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo. De este modo, las averiguaciones obtenidas confirman que estas dos variables se asocian positiva y significativamente con las dimensiones clave que facilitan el aprendizaje organizativo identificadas por Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) y que son: la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Asimismo, los resultados constatan la importancia y los beneficios de la confianza dentro de las organizaciones, mostrando que ésta logra mejorar la satisfacción de los empleados y reducir sus niveles de estrés, y también que, al facilitar la capacidad de aprendizaje de la organización, permite incrementar el desempeño organizativo. Además, queda verificado que el altruismo en las organizaciones reduce los conflictos relacionales e impulsa la confianza entre los miembros de una organización lo cual, por otra parte, conduce a una mayor capacidad de aprendizaje organizativo.

Cabe señalar que los estudios que componen la presente tesis doctoral y que han logrado extraer todos estos resultados, pueden contener algunas limitaciones. Así, las conclusiones a las que el estudio “*Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico*” proceden de los datos obtenidos de la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* del año 2008 realizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. Sin embargo, a pesar de que dicha base de datos ofrece una información muy relevante y representativa sobre la situación del mercado de trabajo español y de las percepciones de los trabajadores sobre sus condiciones y relaciones laborales, supone una muestra muy heterogénea puesto que los trabajadores encuestados pertenecen a empresas y organizaciones de muchos tamaños y de multitud de sectores. De ahí que futuras investigaciones podrían centrarse en analizar estas mismas relaciones en organizaciones más específicas, con un tamaño determinado o en un sector concreto.

En cuanto a las limitaciones encontradas en los otros tres estudios que se integran en esta tesis, cabría señalar en primer lugar que la muestra utilizada está compuesta por las empresas españolas mejor valoradas por sus trabajadores. De este modo, aparecen incluidas empresas procedentes de diversos sectores y con diferentes tamaños, y por tanto, se observa una excesiva heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector industrial de la muestra. Por ello, la generalidad de nuestros resultados puede verse limitada ya que deberían ser validados en muestras más grandes que incluyan otro tipo de empresas y en las que la gestión de los recursos humanos no tuviera tanto peso. Así pues, en futuros trabajos sería interesante realizar esta investigación aplicándola en un único sector y con un tamaño similar, o comprobar si los resultados son también generalizables a otros países.

Otra limitación del estudio es la dirección causal entre los constructos analizados en los diferentes modelos de cada uno de los estudios. La naturaleza transversal de la investigación realizada no permite establecer inferencias sobre la dirección de causalidad entre las asociaciones observadas. Sin embargo, cabe señalar que ésta es una limitación común de los estudios transversales. Si bien, otros estudios de carácter longitudinal serían necesarios para corroborar la dirección de causalidad entre las relaciones observadas. Por otra parte, la puesta en práctica de investigaciones cualitativas podría permitir una mejor comprensión de las relaciones encontradas por cada uno de los estudios aquí elaborados e incluso propiciar la inclusión de otros conceptos.

Referencias bibliográficas

- Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Mayer, R. C., & 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.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Perry, R., & Mankin, L. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organisational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.

CAPÍTULO VI

Conclusiones

La capacidad de aprendizaje organizativo se ha posicionado como una condición que sitúa a las organizaciones en una situación ventajosa respecto a sus competidores (Easterby-Smith y Lyles, 2003; Flores, Zheng, Rau y Thomas, 2012). Se ha observado que las organizaciones capaces de aprender se adaptan mejor a su entorno, innovan con mayor facilidad y mejoran su desempeño (Alegre y Chiva, 2008; Camps, Alegre y Torres, 2011; Jiménez-Jimenez, Sanz-Valle y Hernandez-Espallardo, 2008). Sin embargo, pese a que este concepto ha despertado un creciente interés entre académicos y dirigentes empresariales, no han podido ser claramente delimitadas las condiciones que favorecen su desarrollo (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera 2005; Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2007). De ahí que hayan emergido peticiones requiriendo la necesidad de seguir descifrando los antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo (por ejemplo: Akgün, Keskin, Byrne y Aren, 2007; Jerez-Gómez et al., 2005).

Esta tesis doctoral ha pretendido abordar esta problemática indagando sobre los factores organizativos que facilitan el aprendizaje en las organizaciones. En este caso, hemos tratado de vincular determinadas variables organizativas con los factores o dimensiones que, según el modelo propuesto por Chiva, Alegre y Lapiedra (2007), facilitan la capacidad de aprendizaje organizativo, como son: la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Las averiguaciones obtenidas señalan que el altruismo y la confianza dentro de las organizaciones son condiciones que favorecen el aprendizaje organizativo. Por una parte, a confianza entre individuos de una organización permite que éstos se sientan seguros unos con otros y asuman más riesgos (Dirks y Ferrin, 2001; Mayer, Davis y Schoorman, 1995) y, por tanto, se muestren más dispuestas a delegar, participar, experimentar, dialogar o interactuar con su entorno. Por otra parte, tal y como constatan los resultados de nuestros estudios, el altruismo también impulsa todos estos mismos comportamientos o situaciones. Así, el altruismo va aparejado de un sentimiento de empatía y preocupación por los demás (Cialdini et al., 1997) que permite aceptar y asimilar más fácilmente el posicionamiento que adopten la otra parte, ayudando así a que sus decisiones se consideren y, por tanto, a que la toma de decisiones sea más participativa. Además, cuando alguien se comporta de forma altruista está dispuesto a asumir un cierto sacrificio o coste personal (Monroe, 1996; Simmons, 1991) y, por tanto, estas personas parecen mostrarse más predispuestas a aceptar riesgos. El

altruismo, además, implica llevar a cabo comportamientos o tareas más allá de los propiamente requeridos en cada puesto de trabajo (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006) y, de este modo, propiciar que los trabajadores experimenten con nuevos procesos o actividades. Asimismo, las conductas altruistas dan pie a la interacción y al contacto interpersonal lo cual incrementa las posibilidades de comunicación e intercambio de información entre las partes (Daily y Dollinger, 1992; Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Schulze, Lubatkin y Dino, 2003) favoreciendo así el diálogo y la interacción con el entorno. Por tanto, al fomentar la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa, tanto el altruismo como la confianza, tienen la capacidad de mejorar el aprendizaje en las organizaciones.

Además, nuestros estudios también señalan que el altruismo fomenta la confianza y minimiza los conflictos relacionales dentro de una organización, lo cual finalmente conduce a una mayor capacidad de aprendizaje organizativo. Así, las conductas altruistas son concebidas por la parte receptora de las mismas como un signo de que la otra parte es digna de confianza (Ferrin, Dirks y Shah, 2006) y generando una expectativa positiva en cuanto a las intenciones de la otra, lo cual impulsa el desarrollo de la confianza en una relación. Consecuentemente, tal y como hemos mencionado anteriormente, al promover la confianza entre los miembros que forman parte de la organización, se favorece la toma de riesgos, la experimentación con nuevos comportamientos o ideas, la participación, el diálogo abierto e la interacción con el entorno, logrando así una mejora de la capacidad de aprendizaje organizativo.

Por otra parte, el altruismo también desemboca en una menor presencia de conflictos relacionales. El altruismo comporta mostrar empatía (Batson, 1991), preocuparse por el bienestar de los demás y tratarles de forma justa, todo lo cual es probable que aumente la afiliación y fortalezca el vínculo emocional hacia la persona que actúa de esa manera (Vignemont y Singer, 2006). Así, el altruismo favorece las interconexiones entre los individuos y crea un lazo emocional entre estos (Islam, Ahmad, Ahmed y Mohammad, 2012), provocando que se sienten cercanos y conectados unos a otros (Lemay, Clark y Feeney, 2007). Al conectar mejor afectiva y emocionalmente, esto podría mitigar la aparición de animadversiones e incompatibilidades personales entre los trabajadores. De este modo, el altruismo podría reducir la aparición de conflictos relacionales en las organizaciones.

A su vez, las conclusiones alcanzadas en los estudios que conforman esta tesis, revelan que el altruismo al reducir el conflicto relacional facilitaría el aprendizaje organizativo. De modo que, la disminución de conflictos relacionales que produce el altruismo, supondría una mejora de la capacidad de aprendizaje organizativo. Así, la ausencia de conflictos interpersonales entre los trabajadores ayuda a crear unas relaciones de trabajo saludables y amistosas en las que los individuos se sienten más cómodos y seguros a la hora de poder llevar a cabo ciertos comportamientos esenciales para el aprendizaje organizativo como: la experimentación, la toma riesgos, el diálogo, la interacción con el entorno o la toma de decisiones. De ahí, la relevancia que adquiere para las organizaciones saber evitar aparición de este tipo de conflictos en las organizaciones y de controlarlos cuando se produzcan. Resulta fundamental, por tanto, que se genere un clima laboral en el que los individuos se puedan sentir cómodos y confiados a la hora de interactuar con los demás y poder llevar a cabo todos estos comportamientos que permiten a una organización aprender.

Estas conclusiones, en definitiva, revelan la trascendencia del altruismo y la confianza a la hora incrementar el aprendizaje organizativo. De ahí que las organizaciones capaces de fomentar un clima laboral de confianza mutua y en el que predomine el altruismo, puedan adaptarse mejor al entorno y obtener una ventaja competitiva sostenible. Además, estas averiguaciones también constatan la necesidad de dar un viraje en cuanto a las actuales formas de dirigir y gestionar las organizaciones. En esta misma línea, recientemente ciertos autores han propuesto un cambio de paradigma sobre la teoría y práctica del *management*, el cual precisamente concibe el altruismo como un componente esencial que debería integrar las relaciones entre individuos dentro de las organizaciones (Brown, Brown y Penner, 2012; Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis, 2012). Coincidiendo con esta nueva propuesta, las conclusiones alcanzadas en nuestros estudios ensalzan el valor del altruismo en las organizaciones reflejando que ocupa una función particularmente relevante sobre determinados procesos o conceptos, como el aprendizaje organizativo o la confianza organizativa, que además vienen adquiriendo una trascendencia cada vez mayor en el actual entorno económico y empresarial. De ahí que las organizaciones puedan encontrar en el altruismo una herramienta para afrontar con mayores garantías el actual panorama económico marcado por la incertidumbre y los continuos cambios.

Asimismo, los estudios de esta tesis doctoral también muestran otros beneficios de la confianza organizativa para las organizaciones y sus trabajadores. Las averiguaciones logradas constatan que la confianza entre los miembros de una organización no sólo es determinante en el aprendizaje organizativo sino que también incide en el estrés laboral, la satisfacción de los empleados y el desempeño organizativo. Así, en consonancia con otras investigaciones previas (por ejemplo: Altuntas y Baykal, 2010), los individuos cuando trabajan en una organización en la que hay presente un elevado nivel de confianza muestran unos niveles más elevados de satisfacción personal. Si bien, esta relación ya venía refrendada por la literatura, algunos autores habían expresado la necesidad de precisar con exactitud los mecanismos concretos a través de los que puede ocurrir esta relación (Dirks y Ferrin, 2001). Nuestros hallazgos descubren con mayor concreción de qué modo la confianza interpersonal organizativa afecta a la satisfacción laboral. En concreto, no sólo parece incidir directamente sino que también lo hace mediante la minoración del estrés laboral. La confianza ayuda a generar una menor percepción de riesgo o un mayor sentimiento de control (Groen y Bastiaans, 1975; Schill, Toves y Ramanaiah, 1980) que mejorar su capacidad de hacer frente a las situaciones de estrés. Así, cuando un individuo confía en otro, tendrá un sentimiento de control sobre la situación debido a esa baja percepción de riesgos e incertidumbre que lleva aparejada la confianza (Schill et al., 1980), descargándose una menor tensión sobre el trabajador y provocando que perciba el entorno de trabajo como menos incómodo, indeseado o amenazante, reduciéndose así el estrés laboral.

A su vez, nuestra investigación revela que cuando los trabajadores pueden controlar y manejar adecuadamente los estresores físicos y psicológicos al realizar su trabajo, percibiendo así un menor estrés, se sienten más satisfechos. Estas averiguaciones demuestran que, la baja percepción de riesgo y el sentimiento de control asociado a la confianza reducen el estrés laboral, lo cual aumenta la satisfacción de los trabajadores. De este modo, estas relaciones permiten descubrir los mecanismos a través de los que la confianza interpersonal es capaz de mejorar la satisfacción laboral contribuyendo a ofrecer una explicación más precisa de este fenómeno.

Por otra parte, las averiguaciones obtenidas también refrendan que la confianza organizativa mejora el desempeño organizativo, si bien esta relación sería explicada a partir de la capacidad de aprendizaje organizativo. En primer lugar, ya se ha señalado que la voluntad de asumir riesgos a la que conduce la confianza favorece las

dimensiones o factores que promueven la capacidad de aprendizaje organizativo. Por otro lado, la confianza también propicia que los individuos estén predispuestos a compartir conocimientos valiosos con los demás y favorece la recepción de conocimientos útiles (Abrams, Cross, Lesser y Levin, 2003; Renzl, 2008). Es más, investigaciones previas demuestran que un elevado nivel de confianza basada en el afecto y en la cognición incrementa el intercambio de conocimientos (Chowdhury, 2005). Asimismo, la confianza basada en la competencia, la benevolencia y la integridad también parecen desempeñar un papel central a la hora de impulsar la transmisión del conocimiento (Renzl, 2008). De modo que, si los empleados perciben que sus subordinados, compañeros, supervisores o la organización en su conjunto son de confianza, el aprendizaje organizativo es más probable que ocurra puesto que los trabajadores van a estar más predispuestos a ofrecer sus conocimientos y escuchar y absorber el conocimientos de los demás.

Las evidencias encontradas muestran, por tanto, que la confianza es un elemento fundamental para facilitar capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Al incrementar el aprendizaje, las empresas logran que transformen y perfeccionar sus stocks de conocimiento (Prieto y Revilla, 2006), haciendo que fluyan logrando así una mejor adaptación de la organización hacia su entorno lo cual puede conducir a un mayor desempeño organizativo (Decarolis y Deeds, 1999). Además, a través de los procesos de aprendizaje, las empresas llegan a ser más proactivas a la hora de responder a las necesidades de los clientes y de poder ofrecerles productos más apropiados, lo cual conduce a unos niveles superiores de rentabilidad, crecimiento en ventas, y lealtad del consumidor (Jiang y Li, 2008; Slater y Narver, 1995; Tippins y Sohi, 2003). Los procesos de aprendizaje en las organizaciones facilitarían que el conocimiento dentro de las organizaciones pueda fluir dentro de estas dando lugar a una mayor innovación, lo cual puede explicar que estas organizaciones se adapten mejor a su entorno y mejoren su desempeño. De ahí, por tanto, que las empresas encuentren en la capacidad de aprendizaje organizativo un estrategia para mejorar su desempeño.

En definitiva, los hallazgos obtenidos muestran que la capacidad de aprendizaje organizativo se postula como una variable que explica cómo la confianza organizativa contribuye a mejorar el desempeño organizativo. De este modo, el desarrollo de la confianza dentro de las organizaciones podría facilitar la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos que permita hacer frente a los desafíos de un entorno de

negocio cada vez más internacional, competitivo y dinámico. Por tanto, a través de este proceso, las empresas pueden encontrar en el desarrollo de la confianza organizativa una estrategia para obtener un mayor desempeño. Sin embargo, sí convendría resaltar que la confianza por sí sola no acarrea necesariamente una mejora la productividad o rentabilidad de una empresa, sino que se combina con otras variables para producir este efecto. Futuras investigaciones, por tanto, podrían seguir explorando otros factores que podrían influir en esta misma relación.

Todas estas constataciones reivindican la importancia de unas relaciones basadas en la confianza entre los miembros de una organización y también entre éstos y la propia organización. Queda patente que la confianza entre los miembros de una organización comporta consecuencias muy favorables para las organizaciones y sus empleados. De ahí que para lograr el funcionamiento adecuado de las empresas, éstas deberían fomentar la confianza interpersonal entre sus trabajadores e intentar lograr que éstos puedan confiar en el conjunto de la propia empresa. En este sentido, cabe señalar que la toma de ciertas decisiones empresariales controvertidas, como los despidos colectivos sin una clara justificación o la ampliación de la brecha salarial entre directivos y trabajadores, podría repercutir muy negativamente sobre la confianza de los trabajadores lo cual podría reportar efectos claramente perjudiciales para las empresas.

Además, debido a los potenciales beneficios de la confianza organizativa y del altruismo los investigadores deberían seguir descifrando sus efectos sobre las organizaciones y sus trabajadores. De hecho, este cambio de paradigma mencionado que propone una transformación en la forma de gestionar y dirigir las empresas, plantea una visión más humanista y compasiva del ser humano y de las empresas, donde tanto la confianza como el altruismo parecen adquirir una especial trascendencia. Es más, el actual escenario de crisis y desigualdad económica, en el que se está produciendo un incremento de problemas sociales y medioambientales, y en el que existe cada vez una mayor interdependencia y globalización, revela la necesidad de un cambio en la forma de relacionarnos con nuestro entorno y comportarnos. Para ello, también sería necesaria una transformación de los fundamentos y valores, marcados por el egocentrismo y el interés particular, que en general han guiado la actuación de las organizaciones hasta el momento.

Por otra parte, los procesos de selección de trabajadores en las empresas podrían ayudar a crear un clima laboral en el que sean la confianza interpersonal y el altruismo sean predominantes. Así, la elección de trabajadores capaces de generar unas relaciones de confianza con sus compañeros y que actúan de forma altruista preocupándose también por los demás, podría ayudar a propiciar este clima. Por otro lado, es necesario que las organizaciones sean capaces de impulsar las condiciones necesarias para infundir la confianza y el altruismo dentro las mismas. Así, los líderes en las organizaciones podrían ocupar un rol esencial en este proceso puesto que se presentan como modelos a seguir de modo que mediante su ejemplo podrían difundir estos valores en las empresas.

Cabe señalar también que, si bien este estudio ha señalado que la confianza y el altruismo comportan consecuencias positivas, la literatura también ha señalado que estos mismos comportamientos, en niveles extremos, pueden suponer efectos perjudiciales (Bolino, Klotz, Turnley y Harvey, 2013; Gargiulo y Ertug, 2006). Así, una excesiva confianza puede llevar a que estos comportamientos alcancen unos niveles que dejen a aquella parte que deposita la confianza en otra sin la adecuada vigilancia y protección (fe ciega), puede también dañar su capacidad de reaccionar ante una reducción del desempeño (complacencia) o llevarlo a aceptar excesivas obligaciones hacia la otra parte (exceso de arraigo). Por otra parte, al comportarse de forma altruista, el trabajador también desempeñará funciones o tareas que van más allá de las formalmente exigidas o asumirá responsabilidades adicionales lo cual exige un mayor esfuerzo en el trabajador y que pueden contribuir al estrés (Bolino y Turnley, 2005). Por ello, las organizaciones deben de establecer mecanismos de control y seguimiento para detectar y controlar los posibles efectos adversos que puedan provocar el altruismo y la confianza en determinadas circunstancias.

Asimismo, pese a que la confianza en las organizaciones ha despertado un considerable interés entre los investigadores durante los últimos años, su estudio todavía sigue siendo escaso (Tan y Lim, 2009). Por otra parte, las relaciones entre los aspectos individuales y organizativos del altruismo tampoco han podido ser claramente articuladas (Healy, 2004; Kanungo y Conger, 1993) siendo un concepto que ha quedado considerablemente marginado por la literatura. Por todo ello, consideramos muy interesante que futuras investigaciones sigan explorando los efectos del altruismo y la confianza en los contextos organizativos. Además, puesto que en el actual contexto económico el aprendizaje organizativo se concibe como un factor cada vez más primordial, los

investigadores deberían seguir indagando en sus antecedentes con el fin de descubrir estrategias para poder crear entornos organizativos con una elevada capacidad de aprendizaje.

Referencias bibliográficas

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64–77.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 34(4), 542–559.
- Brown, S. R., Brown, M., & Penner, L. A. (2012). *Moving beyond self interest*. New York: Oxford University Press.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognitions-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310–26.

- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997) Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 481-494.
- Daily, C. M., & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Fam. Bus. Rev.*, 5(2), 117–136.
- De Vignemont, F., & Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why? *Trends in cognitive sciences*, 10(10), 435-441.
- Decarolis, M. D., & Deeds, D. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-969.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, UK: Blackwell.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870-883.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. En: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research*, 165–186, MA: Edward Elgar.
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Groen, J. J., & Bastiaans, J. (1975). Psychosocial stress, interhuman communication and psychosomatic disease. En: D.C. Spielberger e I.G. Sarason, *Stress and Anxiety*, vol. 1, (pp.27-49), Washington D.C.: Hemisphere.
- Healy, K. (2004). Altruism as an organizational problem: The case of organ procurement. *American Sociological Review*, 69(3), 387-404.
- Islam, T., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Mohammad, S. K. (2012). Key Factors of organizational citizenship behavior in the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3296-3302.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.

- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2007). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(3), 51-72.
- Jiang, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365-379.
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Lemay Jr, E. P., Clark, M. S., & Feeney, B. C. (2007). Projection of responsiveness to needs and the construction of satisfying communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 834-853.
- Mayer, R., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Monroe, K. R. (1996). *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. Princeton, Princeton University Press, NJ.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499-522.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Schill, T., Toves, C., & Ramanaiah, N. (1980). Interpersonal Trust and Coping with stress. *Psychological Reports*, 47(3f), 1192.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Simmons, R. G. (1991). Altruism and Sociology. *Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22.

- Slater S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

ANEXOS

Anexo A:

Cuestionarios utilizados en la investigación

Cuestionario 1

CUESTIONARIO ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 2008^(a)

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

P.5.- EDAD DEL OCUPADO SELECCIONADO [V5]

En los siguientes apartados (salvo en “Conciliación de la vida laboral y familiar”) responderá a las preguntas siempre refiriéndose a su trabajo principal (o a su único trabajo en el caso de tener sólo uno) y se referirá al momento actual.

(SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO)

P. 19.- SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO ACTUAL (0: satisfacción nula-10: satisfacción muy alta).

[V27]

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO)

P.26.- INDIQUE EL NIVEL EN EL QUE SE SIENTE USTED EN SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL EN RELACIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (0: nulo, 10: muy alto) (Aclaración: por ejemplo, si considera que no tiene nada de estrés, marcará un 0 y si considera que mucho, marcará un 10):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Estrés												[V29a]
2. Monotonía-rutina												[V29b]
3. Esfuerzo físico												[V29c]

(a) Únicamente se indican las preguntas del cuestionario que han sido empleadas para la investigación. Los ítems seleccionados en cada pregunta aparecen resaltados en negrita.

(RELACIONES LABORALES)

P. 34.- ¿QUÉ GRADO DE CONFIANZA TIENE EN LAS SIGUIENTES PERSONAS DE SU EMPRESA/ ORGANIZACIÓN? (0: nada, 10: mucho, NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
a) Confianza en sus superiores												[V53a]
b) Confianza en compañeros de su mismo nivel												[V53b]
c) Confianza en sus subordinados												[V53c]

Cuestionario 2 (dirigido a las empresas mejor valoradas por sus trabajadores en España)



Cuestionario Análisis Organizativo

Dirigido a directivos con al menos 2 años de experiencia en la empresa

(RRHH preferiblemente)

Estimado/a entrevistado/a,

En la Universidad Jaume I de Castellón estamos llevando a cabo una investigación sobre las mejores empresas españolas para trabajar o aquellas que mejor gestionan el factor humano, entre las que se encuentra su empresa.

Para ello, le agradeceríamos que respondiera a este cuestionario sobre aspectos organizativos. Sus respuestas serán totalmente confidenciales, y agrupadas junto al resto para ser estadísticamente tratadas.

Finalmente, y si usted lo desea, cuando estos datos sean analizados, le podemos enviar un breve informe comparando su organización con el resto de las empresas estudiadas. En ese caso, indíquenos su email. Si tuviera cualquier duda, por favor no dude en contactarnos. Muchas gracias.

Nombre de la Empresa/Organización:	
------------------------------------	--

Número de empleados	<50	50-100	101-250	251-500	501-1000	>1000
---------------------	-----	--------	---------	---------	----------	-------

Email:	
--------	--

Por favor, responda a las siguientes preguntas **SOBRE SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN**. Para responder, señale el número correspondiente a la respuesta que más se ajuste a su opinión; siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Sobre la experimentación:

1. La gente recibe apoyo cuando presenta nuevas ideas	1-2-3-4-5
2. Las iniciativas reciben a menudo una respuesta favorable, por lo que la gente se siente animada a plantear nuevas ideas	1-2-3-4-5

Sobre la aceptación de riesgos:

3. Se estimula a los trabajadores para que acepten riesgos	1-2-3-4-5
4. La gente a menudo se "lanza" hacia temas que desconocen	1-2-3-4-5

Sobre la interacción con el entorno externo:

5. Forma parte del trabajo de todos recoger información sobre lo que pasa fuera de la empresa	1-2-3-4-5
6. Tenemos sistemas y procedimientos para recibir, cotejar y compartir información del exterior de la empresa	1-2-3-4-5
7. Se estimula la interacción con el entorno	1-2-3-4-5

Sobre el diálogo:

8. A los empleados se les anima a comunicarse entre sí	1-2-3-4-5
9. Hay una comunicación abierta en los grupos de trabajo	1-2-3-4-5
10. Los directivos facilitan la comunicación	1-2-3-4-5
11. El trabajo en equipo entre personas de distintos departamentos es una práctica habitual	1-2-3-4-5

Sobre la toma de decisiones participativa:

12. Los directivos implican frecuentemente a los empleados en las decisiones importantes	1-2-3-4-5
13. Se tiene en cuenta las opiniones de los empleados para decidir la política de la empresa	1-2-3-4-5
14. La gente se siente involucrada en las principales decisiones de la empresa	1-2-3-4-5

Sobre la confianza:

15. Los empleados confían plenamente en que esta organización los tratará de manera justa	1-2-3-4-5
16. El nivel de confianza entre supervisores y trabajadores de esta organización es alto	1-2-3-4-5
17. El nivel de confianza entre las personas de esta empresa es alto	1-2-3-4-5
18. En esta organización las personas dependen mucho unas de otras	1-2-3-4-5

Sobre el conflicto en las relaciones:

19. El clima laboral de esta organización es muy hostil	1-2-3-4-5
20. Hablar mal de los demás es muy típico en esta organización	1-2-3-4-5
21. En esta organización los grupos o las personas tratan muchas veces de hacerse daño o minarse la moral entre ellos	1-2-3-4-5
22. A menudo se observan sentimientos de hostilidad	1-2-3-4-5
23. En esta organización tienen lugar muchas conspiraciones secretas	1-2-3-4-5

Sobre el altruismo:

24. Las personas que trabajan en esta empresa ayudan a los que se han ausentado del trabajo por algún motivo	1-2-3-4-5
25. La gente de la organización ayuda a los que tienen mucho trabajo	1-2-3-4-5
26. La gente de la organización ayuda a integrarse a los nuevos trabajadores incluso cuando no están obligados a ello	1-2-3-4-5
27. La gente de la empresa quiere ayudar a los que tienen problemas con su trabajo	1-2-3-4-5
28. La gente de la organización siempre está dispuesta a echar una mano	1-2-3-4-5

Por favor, responda a las siguientes preguntas **SOBRE LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA CON RESPECTO A SUS COMPETIDORES**. Para responder, señale el número correspondiente a la respuesta que más se ajuste a su opinión; siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

29. Fidelidad de los clientes	1-2-3-4-5
30. Crecimiento de las ventas	1-2-3-4-5
31. Rentabilidad	1-2-3-4-5
32. Retorno de la inversión	1-2-3-4-5

Anexo B:

Publicaciones académicas y ponencias en Congresos resultantes de la investigación

B.1. Artículos de la tesis publicados en revistas académicas

Título del artículo	Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Roca Puig, Vicente
Año de publicación	2013
Número (y volumen)	1 (43)
Páginas	1-41
Revista	PERSONNEL REVIEW
ISSN	0048-3486
Carácter	Internacional (científico)
Indexada en	ISI Journal Citation Reports
Factor de impacto	0,825 (Management, Q3)

Título del artículo	Organizational trust, learning capability and performance: an empirical study
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Mallén Broch, Francisco Fermín
Año de publicación	2013
Número	358
Páginas	203-232
Revista	Estudios financieros
ISSN	1138-9532
Carácter	Nacional (científico)
Indexada en	Latindex

Título del artículo	Organizational trust and performance: is organizational learning capability a missing link?
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Mallén Broch, Francisco Fermín
Año de publicación	2014
Número	en prensa
Páginas	
Revista	Journal of Management & Organization
ISSN	1833-3672
Carácter	Internacional (científico)
Indexada en	ISI Journal Citation Reports
Factor de impacto	0,463 (Management, Q4)

Título del artículo	Altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Mallén Broch, Francisco Fermín
Año de publicación	2014
Número	en prensa
Páginas	
Revista	Estudios financieros
ISSN	1138-9532
Carácter	Nacional (científico)
Indexada en	Latindex

Artículos en revisión:

Título del artículo	Exploring the antecedents of organizational learning capability: the role of altruism and organizational trust
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Mallén Broch, Francisco Fermín
Revista	Australian Journal of Management
ISSN	0312-8962
Carácter	Internacional (científico)
Indexada en	ISI Journal Citation Reports
Factor de impacto	0,629 (Management, Q4)

Título del artículo	Improving organizational learning through altruism and relationship conflict
Autores	Guinot Reinders, Jacob Chiva Gómez, Ricardo Mallén Broch, Francisco Fermín
Revista	International Journal of Conflict Management
ISSN	1044-4068
Carácter	Internacional (científico)
Indexada en	ISI Journal Citation Reports
Factor de impacto	0,512 (Management, Q3)

B.2. Artículos de la tesis presentados en Congresos

Título	Altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico
Congreso	XXIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)
Lugar	Málaga
Fecha	15-09-2013
Año	2013
Carácter	Nacional (científico)

Título	Organizational trust, learning capability and performance. and empirical study
Congreso	XXII Congreso Nacional ACEDE - La sociedad emprendedora: reinventando la empresa
Lugar	Cádiz
Fecha	17-09-2012
Año	2012
Carácter	Nacional (científico)

Título	Organizational trust, learning capability and performance: an empirical study
Congreso	International Conference on Organisational Learning Knowledge and Capabilities - OLKC2012
Lugar	Valencia
Fecha	25-04-2012
Año	2012
Carácter	Internacional (científico)

Artículos de la tesis aceptados en próximos Congresos:

Título	Promoting organizational learning capability: the role of altruism and relationship conflict
Congreso	International Conference on Organisational Learning Knowledge and Capabilities - OLKC2014
Lugar	Oslo
Fecha	Abril 2014
Año	2014
Carácter	Internacional (científico)

Agradecimientos

La gratitud es la memoria del corazón.

Jean Baptiste Massieu

En primer lugar, quiero dar las gracias a Ricardo, por brindarme esta posibilidad y convertirse en mi fuente de inspiración. Sin duda, este trabajo no hubiese sido posible sin él. El apoyo constante que siempre me ha demostrado y la confianza que ha depositado en mí, han hecho que todo haya sido más fácil. Espero que durante muchos años más sigamos siendo grandes compañeros de viaje.

También quisiera dar las gracias a Vicent por toda la ayuda que me ha prestado desde el inicio. Su colaboración ha sido fundamental en todo este trabajo.

Quiero dar las gracias a mis padres y a mi hermana Paula, por todo lo que han hecho por mí a lo largo de mi vida. Ellos han hecho posible que haya podido llegar hasta aquí. Gracias por todo vuestro apoyo y cariño.

Me gustaría agradecer a Rut toda su compañía y el amor incondicional que siempre me ha ofrecido en este tiempo.

Doy también las gracias a Fermín, por estar siempre dispuesto a echar una mano y ayudarme en todo lo que fuera necesario.

Además, querría agradecerles a mis abuelos todo su cariño. Aunque me vieron embarcar en este viaje ya no podrán verme llegar. Siempre estaréis en mi corazón.

Por último, quiero decir que esta tesis doctoral ha sido fruto de años de esfuerzo. Una etapa que he disfrutado enormemente y que para mí ha resultado ser sumamente enriquecedora. Por eso, quiero dar las gracias a todas aquellas personas que estuvieron junto a mí en este camino.