



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

**La Confianza y la Participación al Interior de la
Empresa Eléctrica de Cienfuegos**

**Tesis en opción del Grado Científico de
Master en Ingeniería Industrial**

Mención Calidad

**Autor: Ing. José Ramón Sánchez Sarduy
Tutor: MSc. Sandra Mesa Castellón**

Cienfuegos, 2011



Declaratoria del Autor

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos, “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación de los estudios de la Maestría en Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Ing. José Ramón Sánchez Sarduy.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo titulado: “La Confianza y la Participación al Interior de La Empresa Eléctrica de Cienfuegos”, ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura requerido en la temática.

Tutor

Especialista ICT

Coordinador

“La calidad no es algo que puede instalarse, tal como una nueva alfombra o una biblioteca; es algo que se aprende, aquello que se implanta en el alma de la organización y sobre lo cual se reflexiona.

Es un continuo y complejo proceso de aprendizaje”

Dr. W. Edwards Deming

EN MEMORIA

A MIS AMADOS PADRES: JOSÉ LUIS Y NEYSIS QUIENES ABRIGARON

MI INFANCIA DE AMOR Y TERNURA, DE

CUIDADOS Y MIMOS

POR SIEMPRE ESTARÁN EN MI CORAZÓN Y MIS

PENSAMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A esos emblemáticos profesores por su EXCELENTE labor de no solo brindarnos sus conocimientos con entrega y su mucho amor sino también compartirlos.

A mis compañeros de curso con los cuales compartí mis conocimientos en todo momento, en un ambiente siempre desinteresado y de franco compañerismo.

A todos los que colaboraron en este estudio respondiendo el cuestionario. La motivación y el interés mostrado fueron clave para obtener los datos en forma rápida y oportuna.

Agradezco los aportes realizados por la socióloga Caridad Conde Romero, los ingenieros Pablo Oscar Hernández Gómez, Nelson Fernández Ocampo y Rolando Martín Rangel Cuellar durante la elaboración y diseño de los cuestionarios. Así también al Director de Recursos Humanos de nuestra Empresa Master Ignacio D'Escoubet Pérez por compartir información y estar siempre dispuesto a cooperar en el desarrollo de esta tesis.

Agradezco enormemente a mi familia y amigos y en especial a mi esposa Sandra y a mi hijo Alejandro por su apoyo y comprensión.

Finalmente, destaco mi profundo agradecimiento al Doctor Rafael Gómez Dorta quien, con su ayuda y apoyo constante contribuyeron a lograr un trabajo de gran calidad.

MUCHAS GRACIAS A TODOS

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es estudiar los fenómenos de participación y confianza al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos. Con este fin se diseñó una metodología y se construyeron instrumentos para analizar y medir la participación de los trabajadores y la confianza en la relación jefe-subordinado.

Luego, se llevó a cabo un estudio empírico. Éste consistió en la aplicación de dos encuestas: una a 101 jefes y otra a 200 subordinados de la organización. En el cuestionario dirigido a los jefes fueron medidas las oportunidades de participación existentes para sus subordinados en la empresa y la confianza que ellos tienen en sus subalternos directos. En tanto, en el cuestionario dirigido a los subordinados, se midieron la disposición que tienen éstos a participar y la confianza que ellos tienen en sus jefes directos.

En cuanto a la metodología de medición de la confianza, ésta resultó ser de una gran calidad y confiabilidad, entregando información valiosa acerca del concepto de confianza. Por otro lado, los resultados obtenidos indican que efectivamente existe una correlación entre los niveles de participación y confianza al interior de la organización. Las áreas que presentaron mayores niveles de participación también exhibieron, en promedio, mayores niveles de confianza jefe-subordinado.

Otros resultados indican que para los jefes, lo más importante para confiar en sus subordinados es que ellos realicen sus labores de acuerdo a lo esperado. Por otro lado, para que un subordinado confíe en su jefe lo más relevante es el grado de apertura comunicacional que se presenta en la relación. Una comunicación abierta es esencial para que un subordinado confíe en su jefe, lo que no es estrictamente necesario para que un jefe confíe en sus subordinados.

Resumen	1
Introducción	4
I. Marco Teórico	5
1.1 Evolución y conceptualización de la Calidad.....	5
1.2 Total Quality Management (TQM). Un punto de partida hacia la comprensión del enfoque de gestión de la calidad total.....	6
1.3 La participación de los trabajadores al interior de las organizaciones.....	10
1.3.1 Participación en la información.....	11
1.3.2 Participación en equipos de trabajo.....	12
1.3.3 Participación en actividades sociales.....	12
1.3.4 Participación en la toma de decisiones.....	13
1.4 La Confianza al interior de las organizaciones.....	14
1.4.1 El concepto de confianza.....	15
1.4.2. Perspectivas para el estudio de la confianza: visión económica.....	15
1.4.3. Perspectivas para el estudio de la confianza: visión psicológica.....	16
1.4.4 Perspectivas para el estudio de la confianza: visión sociológica.....	17
1.4.5 Consecuencias de niveles altos de confianza para la organización...	18
1.4.6 Consecuencias de niveles bajos de confianza para la organización...	18
1.5 Metodología para medir la confianza en la relación jefe-subordinado...	19
1.5.1 La Confianza que un jefe tiene en sus subordinados.....	19
1.5.2 La Confianza que un subordinado tiene en su superior o jefe.....	28
1.6 Modelos de confianza y participación.....	37
1.6.1 Modelo N° 1 de Confianza y participación.....	37
1.6.2 Modelo N° 2 de Confianza y participación.....	39
1.7 Modelos de confianza.....	40

1.7.1 Modelo de confianza N° 1: Jefes.....	41
1.7.2 Modelo de confianza N° 2: Subordinados.....	42
1.8 Conclusiones parciales.....	44
II. Metodología de análisis de resultados.....	45
2.1 Breve caracterización de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.....	45
2.2 Estudio empírico.....	49
2.2.1 Determinación de la muestra.....	49
2.3 Instrumentos de medición.....	51
2.3.1 Análisis de los cuestionarios.....	51
2.4 Aplicación del instrumento.....	55
2.5 Análisis descriptivo.....	56
2.6 Análisis de confiabilidad de los instrumentos de medición.....	57
2.7 Análisis factorial por dimensión.....	57
2.7.2 Análisis factorial por factor.....	58
2.8 Análisis MANOVA según categorías.....	58
2.9 Correlaciones y modelos estadísticos de regresión.....	59
2.10 Conclusiones parciales.....	59
III. Presentación y análisis de resultados.....	61
3.1 Características demográficas de la muestra.....	61
3.1.1 Sexo.....	61
3.1.2 Edad.....	61
3.1.3 Nivel educacional.....	62
3.1.4 Tiempo de permanencia en la organización.....	63
3.1.5 Tiempo de permanencia en el cargo.....	63
3.1.6 Tiempo trabajando con el jefe actual.....	64

3.2 Análisis descriptivo.....	65
3.2.1 Análisis descriptivo Jefes.....	65
3.2.2 Análisis descriptivo Subordinados.....	68
3.3 Confiabilidad de los instrumentos de medición.....	71
3.3.1 Instrumento de medición dirigido a los jefes.....	72
3.3.2 Instrumento de medición dirigido a los subordinados.....	74
3.4 Análisis factorial.....	74
3.4.1 Análisis factorial por dimensión.....	75
3.4.2 Análisis factorial por factor.....	78
3.5 Análisis MANOVA según categorías.....	79
3.5.1 Oportunidades de participación en la organización y disposición a participar de los trabajadores.....	79
3.5.2 Confianza en la relación Jefe-Subordinado.....	82
3.5.3 Conclusiones más relevantes obtenidas a partir de los análisis MANOVA.....	85
3.6 Correlaciones y modelos estadísticos de regresión.....	86
3.6.1 Modelos de confianza y participación.....	87
3.6.2 Modelos de confianza.....	89
3.7 Conclusiones parciales.....	97
Conclusiones finales.....	98
Recomendaciones.....	101
Referencias bibliográficas.....	102
Bibliografía.....	105
Anexos.....	109

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad total implica una aproximación sistémica que integre a la organización a toda la cadena de suministro (clientes internos, externos y consumidores finales), mediante el aprendizaje continuo y la adecuada gestión del cambio. Esta situación genera un reto para las personas y las organizaciones que desean mantenerse con éxito: desarrollar programas de mejora que les aseguren enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo.

En el ámbito organizacional, la confianza es considerada hoy como uno de los elementos críticos para el éxito de cualquier negocio. Las empresas enfrentan un mundo más interconectado, en el cual el trabajo en equipo es cada vez más frecuente. Lo anterior, sumado a la necesidad de compartir información, tomar riesgos continuamente y descentralizar el proceso de toma de decisiones, hace necesario un alto nivel de confianza entre los miembros de la organización. Si esto no es así, se perderá eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos de una empresa o institución.

Si no hay confianza, un jefe no puede delegar en su gente y, sin ello, no se puede ser competitivo en la nueva economía global. Una ventaja competitiva sustentable es la que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas a una visión común.

Sin embargo, la construcción y mantención de ambientes de confianza al interior de las organizaciones no es algo simple ni fácil de realizar. Actualmente las empresas tienen que lidiar con presiones competitivas que las obligan a reducir los costos y reestructurarse. Esto dificulta enormemente la construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales basadas en la confianza. Cambios importantes al interior de cualquier organización van muchas veces acompañados de una importante pérdida de la confianza que tienen los trabajadores en la administración.

Por otra parte, la globalización y la segmentación de los mercados, en conjunto con la introducción de nuevas tecnologías en los procesos industriales y en el desarrollo de nuevos productos, han creado un escenario mucho más competitivo que en el pasado. Esto ha obligado a las empresas a cambiar, adaptándose a esta nueva realidad mediante la implementación de nuevas prácticas de trabajo.

Una de estas prácticas es el aumento de la participación de los trabajadores en las distintas actividades de la empresa, quienes han experimentado un incremento considerable en la

autonomía y en el poder para tomar decisiones. Esto se basa en la creencia de los directores que, cuando los trabajadores participan en el proceso de toma de decisiones, la organización puede responder en forma más rápida a los cambios del entorno. La aplicación de los conocimientos en la resolución de problemas, y la adquisición de responsabilidades para diseñar o dirigir procesos productivos, permiten generar una estructura flexible y dinámica para enfrentar de mejor forma los vaivenes de la economía y del mercado.

De esta manera, cada vez se le entrega más poder a los trabajadores (*empowerment*). La práctica del *empowerment* busca entregar al trabajador mayor autonomía y autocontrol en sus funciones, permitiendo una mayor participación de los trabajadores de una empresa.

La confianza que el superior tiene en sus trabajadores, y viceversa, son aspectos que juegan un rol clave en la relación jefe-subordinado. Es claro que estos niveles de confianza determinan de manera importante cómo es la relación entre ellos.

¿Por qué actúan las personas como lo hacen?, ¿por qué algunos grupos de trabajadores limitan su producción, mientras que otros producen a niveles elevados?, ¿por qué hay personas que abandonan sus empleos?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿qué metas persiguen, al tratar de satisfacer sus necesidades?, ¿qué factores contribuyen a que hayan relaciones agradables y satisfacción en el empleo?, ¿cómo se proporciona incentivos en la industria en relación a los miembros de la organización?

La Empresa Eléctrica de Cienfuegos por mucho tiempo fue considerada una organización de vanguardia a nivel nacional por sus resultados altamente positivos en todos sus subsistemas, hoy en día esos resultados no se comportan de la misma manera, hace más de tres años se afectan los principales indicadores de eficiencia, aumentan los índices de rotación internos, los trabajadores se ven afectados y penalizados con las estimulaciones, provocando un alto grado de desinterés obstaculizando el compromiso, la motivación, la participación y aumentando las indisciplinas tecnológicas y operacionales en alguna áreas de trabajo. En general, se ha degradado el trabajo como equipo integrado y alineado al bien común o interés general de la organización.

El *objetivo general* de la presente investigación aborda la problemática que representa definir y medir la confianza interpersonal al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos, especialmente en la relación jefe-subordinados.

Los *objetivos específicos* son los siguientes:

- Identificar las filosofías, conceptos y principales tendencias que caracterizan el estado del conocimiento actual alrededor de la temática en estudio.
- Desarrollar y validar empíricamente una metodología e instrumentos que permitan analizar y medir el fenómeno de la confianza entre personas al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos, específicamente en la relación jefe-subordinado.
- Evaluar los diferentes modelos de Confianza y Participación propuestos.

Todos en la Empresa pueden comenzar a originar confianza, pero el peso principal proviene de los directivos. Si ellos generan confianza, es mucho más sencillo que esta se extienda a los diferentes niveles dentro de la organización (Wangner 2005).

Como consecuencia se plantea la siguiente Hipótesis de Investigación:

En opinión, tanto de los directivos como de los subordinados consideran adecuados los niveles de confianza y participación al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

Este informe comienza con un *Marco Teórico* en donde se describe y analiza toda la teoría que fundamenta esta investigación. A través de una extensa revisión bibliográfica se exponen los elementos centrales de los temas de participación y confianza incluidos en los ocho principios de la gestión de la calidad sobre las cuales se basan las normas de sistema de gestión de la calidad de la serie de normas ISO 9000. En este capítulo también se presenta la metodología usada para medir y estudiar el fenómeno de la confianza en la relación jefe-subordinado. Por último, se enuncian los modelos estadísticos de regresión, los cuales permiten operacionalizar los fundamentos teóricos abordados por este trabajo.

Luego, se encuentra el capítulos de *Metodología y Análisis de Resultados*, en donde se hace una breve caracterización del objeto de estudio, se presenta la composición final de la muestra. Posteriormente, se analizó la confiabilidad del instrumento, eliminado aquellas preguntas que la perjudicaban.

Luego, se encuentran los capítulos de *Metodología y Análisis de Resultados*. Al finalizar, se entregan las *Conclusiones y Recomendaciones* que se desprenden a partir de este estudio.

I. Marco Teórico

En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca de la evolución de la calidad, enfoques de metodologías TQM para incrementar la satisfacción de los clientes, se describe y analiza toda la teoría que fundamenta esta investigación.

En la Figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica la presente investigación.

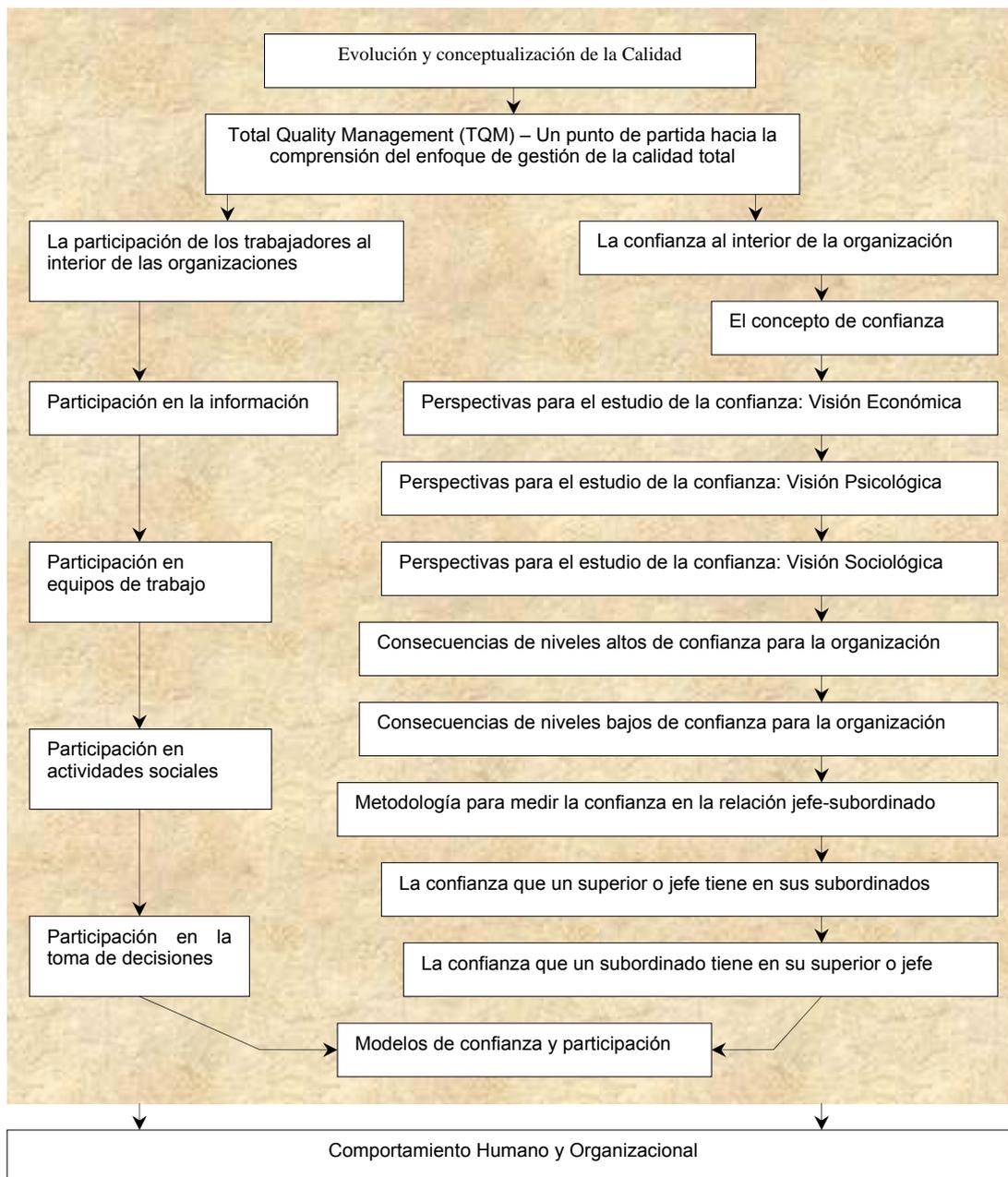


Figura 1.1 Hilo conductor en el cual se fundamenta la presente Investigación. (Fuente: elaboración propia)

1.1 Evolución y conceptualización de la Calidad

A comienzos del siglo XX, Frederick Taylor desarrolló la “Organización Científica del Trabajo”. Esta ciencia aportó rigor a la gestión de la organización y sus principios básicos de descomposición del trabajo en actividades elementales, logrando una especialización al máximo de los operarios, lo que trajo como consecuencia un posterior desarrollo empresarial utilizando personas procedentes de otros campos y sin ninguna calificación.

En los años 50, del siglo pasado, surge el término “Quality Assurance”, que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y engloba al “conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos”. Las normas de la serie ISO 9000 se consolidaron en la década de los años 90, como el principal referente a nivel mundial en el ámbito de la garantía de la calidad. Su última versión, fue publicada en diciembre del 2000, ampliando su contenido y pasando a denominarse actualmente normas de Gestión de la Calidad. La norma UNE-EN ISO 9000 define la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto cumple con sus requisitos.

Por estos mismo años surgió en los Estados Unidos el término Total Quality Control o Control Total de la Calidad, que ponía el énfasis en el correcto diseño de los productos para garantizar su fabricación y la satisfacción de los clientes.

En Japón, durante la década del 50, tras el desastre que supuso la Segunda Guerra Mundial, la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invitó a expertos americanos como Deming, Juran y otros, para que explicaran a los directivos japoneses las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas, con especial énfasis en las técnicas estadísticas en los procesos productivos.

A partir de aquí se desencadenó una movilización sin precedentes en la historia para mejorar la competitividad de los productos a nivel del país. Los japoneses no sólo aplicaron los conceptos que aprendieron de los americanos, sino que realizaron desarrollos propios y crearon novedosas metodologías tales como el Just In Time, Quality Function Deployment (QFD), los círculos de calidad, etc, sorprendiendo con las elevadas cotas de competitividad alcanzadas por sus empresas. Estos acuñaron el término Company Wide Quality Control o Control de la Calidad, extendido a toda la empresa, en que la palabra “control” tiene la acepción de “dominio”.

En los años 80 en Estados Unidos se comenzó a hablar de Total Quality Management, que podemos traducir como gestión de Calidad Total o Calidad Total. En Europa en el año 1999, la European Foundation for Quality Management adoptó el término Excelencia. Detrás de estos términos se hallan ideas muy semejantes en todos los casos.

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

La estrategia de gestión conocida como Calidad Total - Excelencia se puede definir como un compendio de las mejores prácticas de gestión que pueden y deben desarrollar las empresas y otras organizaciones, para adaptarse cada vez más rápido a la realidad actual de cambio.

El cambio de la cultura empresarial hacia la calidad Total - Excelencia es un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo. Para que se lleve a cabo con eficacia existe una condición que debe cumplirse ineludiblemente y es que los líderes de la organización estén convencidos de la necesidad de cambiar, y el rol que deben desempeñar para que tenga lugar el cambio.

Las personas que más han contribuido al desarrollo de la calidad desde los inicios del siglo XX, han sido mayormente de Estados Unidos y Japón. En el anexo 1 pueden apreciarse los diferentes aportes de cada maestro de la calidad. El autor de la presente investigación se identifica con los aportes dados por Crosby, Phillip (1979), Deming, Edwards W. (1992), Juran, Joseph M. (1989), Ishikawa, Kaoru (1985), acentuando el criterio dado por Crosby, Phillip (1979), ya que destaca la necesidad de establecer indicadores para medir el funcionamiento de la calidad en la organización, expone la necesidad de establecer programas “cero defecto”, a su vez apunta a la necesidad de la existencia en la organización de equipos de calidad y de la inserción de todos los trabajadores en los programas de mejora.

1.2 Total Quality Management (TQM). Un punto de partida hacia la comprensión del enfoque de gestión de la calidad total

A pesar de ser fundamental para la supervivencia organizacional, la calidad es una de las cuestiones peor comprendidas en el mundo empresarial actual (Munro-Faure, 1994). Es

necesario entender que el potencial fracaso de una organización no debe atribuirse solamente al resultado de la calidad. En la actualidad, tomar conciencia de que construir y mantener la calidad de los productos y servicios de una organización, y administrar un sistema integral de operaciones para lograr que las cosas ocurran, no es una tarea sencilla. Asegurar la calidad de los productos y servicios suministrados requiere la previa identificación de quiénes serán los beneficiarios de los mismos. Existe un punto central para la empresa actual: el cliente y la detección y satisfacción de sus necesidades.

Gestionar la calidad requiere el compromiso de la totalidad de la organización: 1. la administración de las operaciones y 2. Los procesos productivos: qué, cómo, dónde y cuándo.

La metodología TQM se enfoca en incrementar la satisfacción del cliente, agregando valor a las actividades desarrolladas orientándose a reducir los costos de una mala calidad: todo aquello que implique pérdidas operativas, materiales, de potenciales clientes.

Esta filosofía de gestión de la calidad se basa en:

- *Un enfoque en el cliente y en el resto de la sociedad afectada por la organización:* Al ser el cliente el principal juez de la calidad, las organizaciones deben comprender sus necesidades para luego satisfacerlas. Deben construir relaciones sólidas y sostenibles con ellos y analizar críticamente los atributos de aquellos productos y servicios que contribuyen a incrementar el valor percibido por ellos. La generación de satisfacción y lealtad dependen básicamente de la percepción del concepto de valor agregado: toda aquella actividad que modifica o cambia la forma, el ajuste o funcionamiento de un producto para cumplir con los requerimientos del cliente; un trabajo por el cuál este último está dispuesto a pagar. Coincidiendo con el concepto anterior, Garvin (1988) asocia esta percepción directamente con la relación precio-beneficio obtenida del producto o servicio adquirido. Este concepto puede ser formalmente definido como la combinación de beneficios y sacrificios que ocurren cuando un cliente utiliza un producto o servicio determinado para satisfacer una cierta necesidad. Bounds (1994). Esto involucra, la calidad del diseño/rediseño del producto (correspondiente a las especificaciones exigidas por el cliente en términos de atributos del producto e idoneidad de uso), la calidad de conformidad (definida entorno al diseño y correspondencia con las especificaciones técnicas del producto) y la calidad de performance (definida en términos de la idoneidad del producto para el uso esperado del cliente). Enfocarse en el cliente, no implica simplemente contentar a los usuarios finales o a los

consumidores de un producto particular. Este proceso requiere de un conocimiento profundo de la totalidad de los sectores, áreas funcionales y equipos de trabajo dentro de una organización; cada operario, supervisor, jefe de línea, gerente o proveedor externo, debe ser identificado como un cliente interno. Por esto, se entiende que si un proveedor no se encuentra satisfecho con la relación que posee con su cliente (organización contratante), esta última perderá un cliente (interno), y en consecuencia incurrirá en un vínculo de competencia estratégica que le generará conflictos al momento de captar nuevos clientes externos (consumidores o usuarios finales).

- *Participación activa de los empleados y trabajo en equipo*: cabe afirmar que los empleados que poseen un amplio conocimiento de sus tareas, son los más capacitados para mejorarlas. La gerencia debe desarrollar sistemas y procedimientos que generen un clima de participación y trabajo en equipo. El empowerment permitirá reconocer el compromiso y la confianza necesaria para que los empleados sean capaces de tomar decisiones y aprender de sus errores, así como de sus aciertos. Prevalece la necesidad de aprendizaje organizacional: asimilar y aprehender nuevos conceptos, adaptándolos de modo afectivo a situaciones de negocio particulares, reforzando la existencia de equipos inter-funcionales, entre ellos, equipos de solución de problemas, círculos de calidad, alianzas verticales y horizontales.

- *Un proceso de mejoramiento continuo*: involucra la creación de valor a través de la generación de nuevos productos y servicios; la reducción de errores, defectos, desperdicios y costos de la no calidad; busca incrementar la productividad y la efectividad de los procesos, así como aumentar la velocidad de respuesta reduciendo demoras y potenciales conflictos en los procesos. Con este objetivo, resulta posible identificar la existencia de herramientas y técnicas destinadas a introducir pequeñas mejoras en los diversos procesos productivos; elementos conocidos como parte de la filosofía *Kaizen* (en español, *pequeña mejora*).

Joseph Juran (2000), reconocida figura en el campo de estudio en cuestión, propone que el camino hacia la calidad total se encuentra compuesto por 5 fases:

- *Decidir*: obtener el compromiso de la gerencia general, relacionando dicha iniciativa con la cultura organizacional de la firma, así como con la magnitud de los recursos que serán requeridos para completar la iniciativa de calidad.

- *Preparar*: una vez informada la gerencia general sobre la iniciativa, el proceso de preparación debe incluir las funciones de organizar, reclutar, entrenar y comunicar a la fuerza de trabajo y al resto de la organización sobre las necesidades que impulsan esta iniciativa, así como las metas y el plan para cumplirlas y el modo de medir los resultados.
- *Comenzar*: aquí deben completarse los proyectos piloto identificados en la fase anterior demostrando que la organización es capaz de producir resultados que beneficien tanto a los empleados como a los clientes. Se fomenta la identificación de las mejores prácticas como resultado de una profunda revisión de los proyectos piloto, para luego, diseñar, desarrollar e implementar una infraestructura para cada uno de los procesos clave para expandir la iniciativa de calidad a través de la organización.
- *Expandir*: el propósito aquí es multiplicar los beneficios de la fase anterior con el objeto de incrementar el foco de la infraestructura organizacional, la cantidad y el tipo de proyectos, expandir la capacitación de los equipos de empleados y mejorar la evaluación del sistema con el objeto de proveer información para el planeamiento y la gestión de la calidad en la organización.
- *Integrar*: salen a la luz los conceptos de reingeniería y *empowerment*; aquí, resulta necesaria la integración de procesos, mediante una revisión profunda de los procesos de negocio que permita integrar la estrategia organizacional y operativa.

Asimismo, el Dr.W. Edwards Deming propone al ciclo PDCA (también conocido como ciclo de Shewart, círculo de Deming o espiral de mejora continua) como metodología práctica de seguimiento para lograr implementar la filosofía de gestión TQM. Esta metodología consiste en lo siguiente:

- *Planear*: Identificar el proceso a mejorar, Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso, Análisis e interpretación de los datos, Establecer los objetivos de mejora, Detallar las especificaciones a imponer a los resultados esperados, Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos y verificando las especificaciones.
- *Hacer*: Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior y Documentar las acciones realizadas.

- *Chequear*: Pasado un periodo de tiempo previsto, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada y Documentar las conclusiones.
- *Actuar*: Si es necesario, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, Si se han detectado en el paso anterior, aplicar nuevas mejoras y Documentar el proceso.

1.3 La Participación de los Trabajadores al Interior de las Organizaciones

La participación se define, según Wagner (1994), como “un proceso en el cual la influencia es compartida entre individuos que no poseen el mismo nivel jerárquico”.

Las oportunidades de participación ofrecidas por la organización para sus trabajadores involucran una amplia gama de áreas y son percibidas de diferentes maneras por los trabajadores. La organización puede ofrecer oportunidades para participar en la información que entrega, en la toma de decisiones, en grupos de trabajo y en actividades sociales, entre otras.

Por otro lado, la disposición de los individuos a participar se refiere a la inclinación que éstos tienen a tomar parte en distintas actividades, y está fuertemente afectada por sus necesidades. Los trabajadores con mayores necesidades de independencia y autonomía tendrán mayor disposición a participar. Por el contrario, aquéllos con una menor necesidad de independencia y autonomía preferirán sistemas más autoritarios y tendrán una menor disposición a participar. Además, tendrán una mayor disposición a participar quienes tengan más tolerancia a la ambigüedad y quienes vean la participación como una virtud.

Según Rodríguez (1993), la participación se puede dar en tres niveles:

- a) Informativa: cuando a los trabajadores sólo se les notifica sobre diversos aspectos de la organización.
- b) Consultiva: cuando se pregunta e informa a los trabajadores sobre algunas decisiones de la organización.
- c) Resolutiva: cuando las decisiones son tomadas en conjunto entre los distintos miembros de la organización.

Entre los objetivos que tradicionalmente se persiguen con la adopción de políticas de participación para los trabajadores de una organización destacan: (a) incrementar el

compromiso y la confianza, (b) permitirle a los subordinados expresar sus inquietudes e (c) involucrar a los trabajadores de la organización en el cumplimiento de las metas.

También es interesante presentar los estudios de Likert (1967) desde el punto de vista de la participación de los trabajadores. Likert dividió a las organizaciones en cuatro tipos de sistemas de participación posibles:

1. *Autoritario explotador*: El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo por la cadena de mando.
2. *Autoritario benevolente*: Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores.
3. *Consultivo*: Aunque la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía.
4. *Participativo*: La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente.

Este estudio considera cuatro formas de participación para los trabajadores: participación en la información, participación en equipos de trabajo, participación en actividades sociales con gente de la organización, y participación en la toma de decisiones. A continuación se explican cada una de ellas.

1.3.1 Participación en la Información

Los trabajadores de hoy demandan cada vez más información para realizar su trabajo, pues estos son más educados, más independientes y más exigentes. De este modo se hace esencial la existencia de canales que permitan un flujo adecuado de la información, tanto vertical como horizontalmente.

El flujo de información descendente es muy importante para que los trabajadores se mantengan informados de lo que sucede en la organización. No obstante, el flujo de información ascendente también juega un rol muy relevante, siendo esencial la existencia de medios formales o informales para recoger las ideas y opiniones de los trabajadores.

La transmisión de la información puede llevarse a cabo a través de varios canales de comunicación: orales, escritos, electrónicos, mixtos. Como ejemplos se pueden nombrar los diarios murales, boletines, revistas y el correo electrónico.

También es importante el contenido de la información que se entrega a los trabajadores. Existen tres tipos de información:

- a) Información de contexto, que es aquella que tiene por objeto ubicar y darle una perspectiva a las personas en el campo de la estrategia.
- b) Información de los resultados operativos.
- c) Información de las variables del proceso.

1.3.2 Participación en Equipos de Trabajo

En general, los trabajadores que forman parte de un equipo de trabajo se dirigen a sí mismos, se asignan tareas entre ellos, planifican y programan el trabajo, toman decisiones y actúan en conjunto para resolver problemas. De esta manera, el trabajo en equipo aumenta y mejora la comunicación, la innovación y la satisfacción con el trabajo.

Los equipos de trabajo son una forma de participación de tipo resolutive, pues las decisiones son tomadas en conjunto por los diferentes miembros del equipo.

Por esto, la participación de los trabajadores en equipos de trabajo dentro de una organización está asociada normalmente a altos niveles de confianza de los jefes en sus subordinados. La presencia de este tipo de participación implica la delegación de mayores responsabilidades en los trabajadores, lo que es muy difícil de realizar si no se tiene confianza en ellos.

1.3.3 Participación en Actividades Sociales

El término “actividades sociales” se refiere a aquellas actividades con fines de recreación que reúnen a un grupo de trabajadores y/o a sus familias, las que pueden ser organizadas tanto por la empresa como por sus trabajadores. Como ejemplos se pueden nombrar viajes a la playa, fiestas de Fin de Año, cumpleaños colectivos y paseos con las familias, entre muchas otras.

En este estudio se determinará si existe alguna relación entre su presencia y la confianza en los trabajadores. Muchas veces estas actividades son parte de la tradición de la organización

y por lo tanto, podrían no estar relacionadas con el ambiente de confianza reinante en la empresa.

1.3.4 Participación en la Toma de Decisiones

Según Wagner (1994), las prácticas de administración participativa intentan involucrar a los jefes y a los subordinados en el procesamiento de la información, toma de decisiones y resolución de problemas.

A su vez, existen diferentes grados de participación en la toma de decisiones. Este puede variar desde participación nula, donde los trabajadores ni siquiera tienen acceso a la información sobre temas relacionados con las decisiones, hasta participación total, en donde el trabajador tiene acceso a la información requerida para tomar decisiones, tiene oportunidades de opinar en relación con las diferentes decisiones y, además, puede participar directamente en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo la toma de decisiones existe una gran variedad de estilos, los que van desde altamente participativos hasta extremadamente autocráticos. Una buena clasificación de las diferentes aproximaciones en la toma de decisiones es la de Lawler (1986), quien diferencia entre siete categorías:

- a) *Autocrático*: los individuos de los niveles superiores de la organización toman las decisiones y les informan a las personas de los niveles inferiores cuál es la decisión.
- b) *Consultiva*: las personas en los niveles superiores toman decisiones tentativas, las anuncian a la organización y piden opiniones.
- c) *Consultiva*: Comunicación hacia Arriba: se espera que los individuos de los niveles inferiores de la organización propongan ideas y promuevan decisiones a los niveles superiores, pero el poder de decisión lo tienen los ejecutivos a la cabeza.
- d) *Consenso*: las decisiones son ampliamente discutidas en la organización, siendo finalmente consideradas sólo cuando todos los trabajadores están de acuerdo en cuál es la decisión correcta.
- e) *Delegación con veto*: las decisiones son entregadas a los trabajadores de los niveles inferiores, sin embargo, los ejecutivos de niveles superiores tienen el poder de rechazar una decisión y pedir a los trabajadores que la revisen.

f) *Delegación con Políticas de Directrices Filosóficas*: las elecciones son entregadas a los trabajadores de los niveles bajos y ellos toman decisiones dentro de ciertos límites. Las directrices para las decisiones generalmente incluyen estrategia, filosofía y valores.

g) *Delegación Pura*: las decisiones son entregadas a los trabajadores de los niveles bajos de la organización, quienes son libres de hacer lo que ellos quieran.

El *empowerment* es otro tipo de participación en la toma de decisiones que ha adquirido una gran importancia en la actualidad. Este concepto se define como el otorgamiento de mayor poder a más niveles de la organización, permitiendo que trabajadores de niveles más bajos puedan tomar decisiones relacionadas con aspectos de su trabajo.

1.4 La Confianza al Interior de la Organización

La confianza está presente en todas nuestras relaciones sociales, invadiendo todo tipo de interacciones. De esta manera, la confianza es un factor fundamental en el funcionamiento de cualquier organización: ninguna empresa puede ser eficiente si no existe confianza entre sus miembros, pues tendría que encontrarse absolutamente todo regulado y normado para poder trabajar. Es así como la confianza permite enfrentar los espacios de ambigüedad inherentes a cualquier interacción.

Recientemente, la confianza ha adquirido una mayor atención por parte de la comunidad académica. Según Baird & St-Amand (1995), los factores que explican el mayor énfasis que se le está dando últimamente al estudio de la confianza al interior de las organizaciones son:

1. Las organizaciones ya no pueden garantizar estabilidad laboral, aumentos regulares de las remuneraciones ni pensiones jugosas. Como resultado de esto, la lealtad y el compromiso del trabajador debe lograrse estableciendo objetivos compartidos y construyendo relaciones de confianza basadas en la honestidad, integridad, y una genuina preocupación por el otro.
2. La fuerza de trabajo está cada vez más educada, tiene mayores conocimientos, es menos dependiente y, por lo tanto, más reacia a confiar.
3. La fuerza de trabajo es cada vez más diversa étnicamente, y cada vez más mujeres están en posiciones tradicionalmente ocupadas por hombres. Estudios demuestran que la confianza es más baja en las relaciones entre personas de diferentes culturas y que las

subordinadas mujeres tienden a confiar menos en sus supervisores si estos son mujeres en vez de hombres.

1.4.1. El Concepto de Confianza

A pesar de la gran cantidad de estudios que se han realizado sobre el tema, el concepto de confianza no ha sido definido con claridad ni explicado con precisión en la literatura. Es por lo anterior que esta sección está dedicada a presentar y definir el concepto de la confianza.

Bromiley & Cummings (1996) definen confianza como “la expectativa que tiene un individuo (o grupo) de que otro individuo (o grupo):

- a) haga esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a cualquier compromiso explícito o no explícito,
- b) sea honesto en cualquier negociación que preceda a esos compromisos,
- c) no tome ventaja de otro aunque la oportunidad para ello esté disponible”.

Otra definición de confianza muy citada en la literatura sobre el tema es la que proponen los autores Mayer, Davis & Schoorman (1995). Ellos definen confianza como la “disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte, basado en la expectativa de que el otro realizará una acción importante para él, independientemente de su habilidad para monitorearlo y controlarlo”.

1.4.2 Perspectivas para el Estudio de la Confianza: Visión Económica

Esta visión de la confianza, que considera elementos de la teoría de agencia y de costos económicos de transacción, establece que confiar involucra expectativas acerca de otro, basadas en cálculos que toman en cuenta los costos y beneficios de ciertos cursos de acción tanto para el que confía como para el que recibe la confianza. Esta visión calculadora de la confianza está fundamentada en un hombre racional, y es entendida en términos utilitarios, donde el individuo elige el curso de acción que le genera la mayor utilidad (Lane, 1998).

Uno de los trabajos más conocidos dentro de la visión económica de la confianza es el modelo de elección racional de Coleman (1990). Según este autor, confiar es una transferencia unilateral de recursos a otro actor, basado en la expectativa de que este otro actor podría satisfacer los intereses del que entrega confianza de una mejor manera que si él lo hiciera solo. De esta forma, un actor racional entrega confianza sólo si sus cálculos

sugieren que la ganancia esperada de entregar confianza es mayor que la pérdida esperada por una traición de la confianza.

Lo anterior es enunciado matemáticamente por Coleman de la siguiente manera:

p =probabilidad de que la persona a la cual le entrego confianza sea confiable.

L =pérdida potencial (si a la persona a la que le entrego confianza no es confiable)

G =ganancia potencial (si a la persona a la que le entrego confianza es confiable)

Decisión: entrego confianza si $p / (1-p)$ es mayor que L/G

Estoy indiferente si $p / (1-p)$ es igual a L/G

No entrego confianza si $p / (1-p)$ es menor a L/G

En costos económicos de transacción, el supuesto de comportamiento básico es la existencia tanto de una racionalidad limitada como del oportunismo. Los agentes enfrentan el riesgo de comportamiento oportunista de un potencial socio de negocios usando mecanismos de control y haciendo el oportunismo costoso. Sólo si el cálculo del balance entre los costos y beneficios del comportamiento cooperativo es más favorable que el cálculo para el caso de comportamiento oportunista, el agente preferirá la confianza en vez de los mecanismos de control. La confianza entregada en este caso es llamada confianza calculadora, la cual se aplica a todas las relaciones comerciales.

1.4.3 Perspectivas para el Estudio de la Confianza: Visión Psicológica

La visión psicológica considera como elementos centrales en las relaciones interpersonales a los atributos de las personas y a sus procesos cognitivos internos.

Para Rotter (1971), uno de los factores que juega un rol importante a la hora de entregar confianza es la propensión a confiar de cada individuo. Esta es una característica estable del individuo que afecta la probabilidad de que éste entregue confianza, por lo que puede ser considerada como una tendencia natural a confiar en otros. De acuerdo a esto, existirían individuos que son por esencia más confiados que otros.

Los atributos más importantes nombrados en la literatura son:

- Integridad (honestidad y moral),
- Competencia (conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales),

- Consistencia en el comportamiento (relacionado con la facilidad para predecir el Comportamiento de alguien),
- Apertura (expresar las ideas con libertad y ser accesible),
- Discreción (guardar los secretos),
- Lealtad,
- Justicia,
- Capacidad para cumplir las promesas y compromisos, y
- Benevolencia (querer el bien del otro).

1.4.4 Perspectivas para el Estudio de la Confianza: Visión Sociológica

Desde una perspectiva sociológica, la confianza es concebida como una propiedad de los sistemas sociales, y no de individuos aislados. De esta manera, la confianza estaría más relacionada con las interacciones sociales antes que con los estados psicológicos de las personas. Por lo tanto, de acuerdo a esta visión, en un sistema social existe confianza en la medida en que sus miembros se sientan seguros y actúen acorde a las expectativas que tienen del resto.

En los niveles más altos de las grandes organizaciones, un individuo sólo puede cumplir con las exigencias de su cargo si cuenta con el apoyo de otros altos directivos. En este contexto, la confianza es fundamental, pues la única forma de manejar la complejidad de la tarea es entregando funciones y delegando la responsabilidad.

En cambio, en las posiciones más bajas de las grandes organizaciones modernas, las relaciones internas pueden programarse con tal detalle que la confianza entre los miembros se hace innecesaria. En este caso la incertidumbre en la conducta se supera por otros mecanismos, como por ejemplo, reglas y procedimientos.

También, dentro de la perspectiva sociológica, destaca la obra de Fukuyama (1995). Para él, las leyes, los contratos y la racionalidad económica brindan una base necesaria, pero no suficiente, para la prosperidad y la estabilidad de las sociedades. Es necesario que éstas también estén infiltradas de reciprocidad, obligación moral, deber hacia la comunidad y confianza.

Esencial para entender la visión de Fukuyama es el concepto de capital social, el cual se define como la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza (en una sociedad o en determinados sectores de ésta). A través del concepto de capital social uno puede entender que la confianza en una sociedad es algo valioso con que se cuenta, tan importante como cualquier otro capital físico.

En resumen, la visión sociológica pone el énfasis en ver a la confianza como algo que, además de ser un mecanismo psicológico que se asienta en la mente de las personas, permite la existencia y el funcionamiento adecuado de los sistemas sociales, dentro de los cuales se incluyen las organizaciones.

1.4.5 Consecuencias de Niveles Altos de Confianza para la Organización

Entre los efectos positivos que la literatura asocia a la presencia de altos niveles de confianza, destacan los siguientes (Baird & St-Amand, 1995):

- Reduce la fricción entre los trabajadores
- Mantiene a la gente cohesionada
- Aumenta la productividad
- Mejora la moral de los trabajadores
- Reduce el absentismo y la rotación del personal
- Crea un ambiente favorable para la innovación y la creatividad.

Otras consecuencias nombradas en la literatura se refieren a la reducción de los costos de transacción, el aumento de la sociabilidad entre los trabajadores, y el desarrollo del respeto y la deferencia de los trabajadores hacia la autoridad.

Otro aspecto beneficioso de la confianza es que permite que los trabajadores puedan sobrellevar de mejor manera decisiones que tienen consecuencias desfavorables (como por ejemplo, reducciones de personal). Sin confianza, los trabajadores tienen reacciones adversas frente a decisiones que les son desfavorables.

2.4.6 Consecuencias de Niveles Bajos de Confianza para la Organización

La ausencia de confianza, según Baird & St-Amand (1995), tiene las siguientes consecuencias para la organización:

- La atmósfera de la organización es usualmente quieta, con un bajo nivel de energía y compromiso
- No hay conflictos, pues el que lo haga es castigado o despedido
- Cualquier cambio es visto con suspicacia y alarma por los trabajadores
- Se presentan mayores niveles de estrés
- Los niveles de productividad son menores
- Se detiene la innovación.

De esta manera, mientras menor es la confianza, se desarrollan barreras a la comunicación, pues la información no es compartida en forma abierta y honesta, y cuando lo es, no se cree en ella. Como consecuencia de lo anterior, el proceso de toma de decisiones se debilita, obteniéndose decisiones de peor calidad.

Sin confianza no se crea la mentalidad de trabajo en equipo, fomentándose que cada cual trabaje para sí mismo y para su exclusivo beneficio personal, lo que evidentemente dificulta el logro de las metas organizacionales propuestas.

1.5 Metodología para Medir la Confianza en la Relación Jefe-Subordinado

A continuación se presentan dos metodologías que permiten medir y estudiar, a través de la aplicación de encuestas, la confianza que tiene un jefe en sus subordinados y la que tiene un subordinado en su jefe. Aunque los fundamentos básicos de ambas metodologías son los mismos, existen ciertas diferencias entre ellas. No es exactamente lo mismo medir la confianza que el jefe tiene en sus subalternos directos como grupo unitario que medir la confianza que un subordinado en particular tiene en su jefe directo.

Antes de continuar, es importante señalar que las metodologías desarrolladas miden confianza en un instante de tiempo. Este trabajo no aborda la problemática de la evolución de la confianza a lo largo del tiempo.

1.5.1. La Confianza que un Superior o Jefe Tiene en sus Subordinados

Como una primera aproximación, se define confianza en los subordinados como la “disposición de un superior a ser vulnerable a las acciones de sus subordinados, basado en la expectativa de que ellos realizarán de manera adecuada las tareas encomendadas, independientemente de su habilidad para monitorearlos y controlarlos”.

Para determinar el grado de confianza que un superior tiene en sus subordinados se realizan dos mediciones: confianza medida directamente y confianza medida indirectamente (figura 1.1).

Confianza en los subordinados medida directamente: consiste en preguntar derechamente al superior o jefe si confía o no en sus subordinados.

Confianza en los subordinados medida indirectamente: El grado de confianza que un jefe o superior tiene en sus subordinados depende de la presencia de una serie de factores relacionados con la confianza. Por ejemplo, normalmente un supervisor confía más en sus subordinados cuando estos últimos realizan bien su trabajo. De esta forma, la medición indirecta de la confianza en los subordinados se obtiene preguntando acerca de una serie de condiciones cuya presencia (o ausencia) está directamente relacionada con la presencia (o ausencia) de confianza en los subordinados.

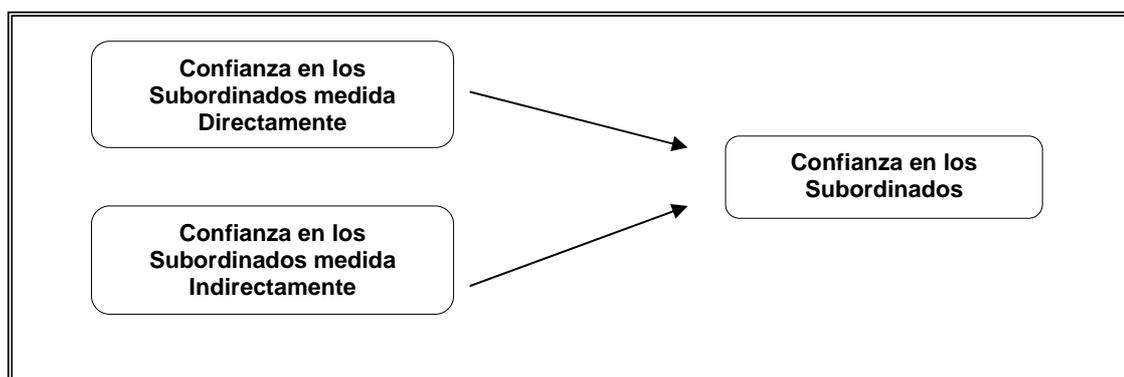


Figura 1.2: Medición de la Confianza en los Subordinados. (Fuente: elaboración)

La medición indirecta de la confianza se realiza antes de la medición directa para proporcionar el contexto y la base sobre la cual el encuestado contestará las preguntas sobre la confianza medida directamente.

Posteriormente, a partir de ambas mediciones se obtiene el nivel de confianza en los subordinados con un menor error, lográndose una medición más robusta.

La medición indirecta de la confianza en los subordinados abarca cinco factores principales: (a) características del superior o jefe (propensión a confiar), (b) características de los subordinados en opinión del jefe, (c) características de la relación entre el jefe y sus subordinados, (d) relevancia de la relación, y (e) contexto organizacional (figura 1.2).

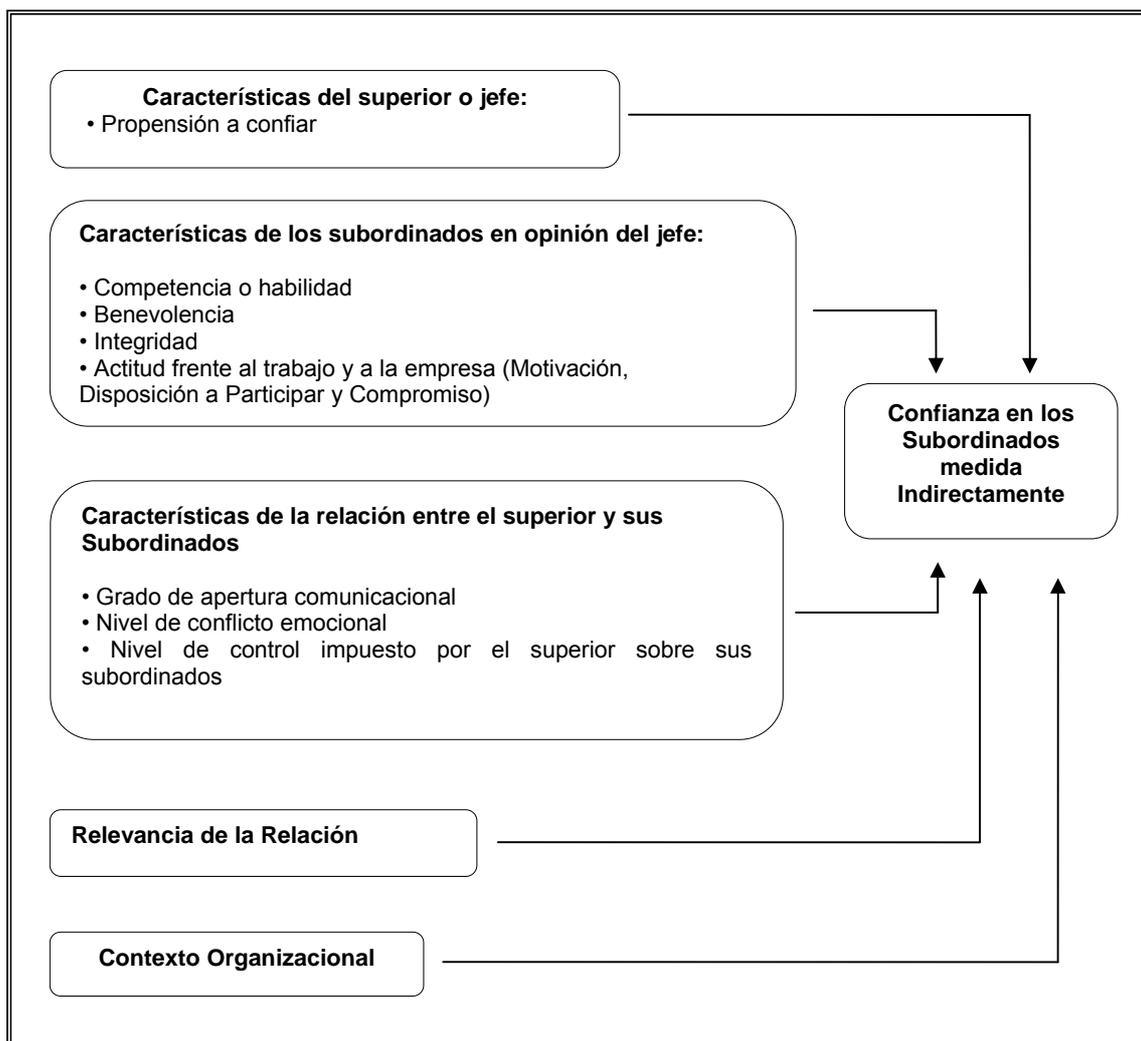


Figura 1.3: Confianza del Superior en sus Subordinados Medida Indirectamente. (Fuente: elaboración propia)

a) Características del Superior o Jefe

Un factor que afecta la confianza que una persona tiene en otra(s) son los rasgos de personalidad del que entrega la confianza (Rotter, 1967). Algunas personas tienden naturalmente a confiar más que otras. Para el caso de la confianza que el jefe tiene en sus subordinados ocurre lo mismo: algunos jefes tienden a confiar más que otros. Esto es lo que será llamado propensión a confiar del superior o jefe.

La propensión a confiar es considerada como una característica estable del individuo, que afecta la posibilidad de que ese individuo confíe en otros. La propensión a confiar del superior o jefe debe ser entendida como una tendencia general del jefe a confiar en otros.

Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) plantean que la propensión a confiar es una de los aspectos que determinan si los administradores confían o no en sus subordinados, especialmente en el caso de trabajadores nuevos.

Es importante señalar que la influencia que ejerce la propensión a confiar sobre el nivel de confianza es mayor cuando no existe información disponible acerca de las personas que reciben la confianza, es decir, la propensión a confiar juega un rol más relevante cuando no se conoce a las personas a las que se les va a entregar confianza.

b) Características de los Subordinados

Tres características son las más nombradas en la literatura: competencia o habilidad, benevolencia, e integridad. En su conjunto, estas tres dimensiones explican una gran proporción de la confiabilidad de los subordinados (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Además, es importante tener presente que este tipo de características, a diferencia de otras, sí han sido incluidas en mediciones de la confianza que un individuo tiene en un grupo de personas.

Adicionalmente, otra dimensión que es considerada como determinante en la entrega de confianza por parte del jefe es la actitud de los subordinados frente al trabajo y a la empresa. Este concepto es analizado a través de tres subdimensiones: (1) La motivación, (2) La disposición a participar y (3) El compromiso de los subordinados. Los supervisores tienden a confiar más en sus subordinados cuando éstos se muestran motivados, comprometidos con la organización y dispuestos a participar en el trabajo. El concepto de actitud frente al trabajo y a la empresa es un elemento novedoso en la medición de la confianza del jefe en sus subalternos, no encontrándose en la literatura conceptos similares a éste.

Algunas características que no se incluyen para el caso de la medición de la confianza del jefe en sus subordinados, pero que sí se incluyen en la medición de la confianza de un subalterno en su jefe, son la justicia, el cumplimiento de compromisos, la consistencia y la similitud. La principal razón que llevó a no incluir estas características en el caso de la confianza del jefe en sus subordinados es que ellas son más bien características individuales de las personas, siendo difícil generalizarlas a un grupo de individuos. En la literatura este tipo de características sólo se ha incluido en instrumentos que miden la confianza de una persona en otra, y no se han usado en la medición de la confianza de una persona en un grupo. Además, algunas características tienen más sentido cuando se analiza el caso de la

confianza que tiene un subordinado en su jefe que cuando se analiza la confianza del jefe en sus subordinados como grupo. Por ejemplo, se puede mencionar el caso de la justicia, la cual pierde sentido si uno piensa en la justicia que aplica un subordinado con su jefe.

i) Competencia o Habilidad de los Subordinados

La competencia o habilidad es el conjunto de destrezas, competencias, y características que les permiten a los subordinados realizar sus labores de manera adecuada. Aspectos como el conocimiento, la capacidad y experiencia son determinantes a la hora de evaluar la competencia o habilidad de los subordinados como grupo. Básicamente, este concepto pretende abarcar de manera global la idea de “hacer bien el trabajo”.

Muchos autores han propuesto constructos similares al de competencia o habilidad. Butler (1991) y Schindler & Thomas (1993) utilizan el concepto de competencia para referirse a las habilidades técnicas e interpersonales requeridas para realizar un trabajo, y señalan que la presencia de estas cualidades en una persona favorece que otros confíen en ella. Del mismo modo, según Sheppard & Sherman (1998), la competencia también es un factor determinante de la confiabilidad de un individuo.

Este trabajo aborda el concepto de competencia de una forma global. Lo que se intenta obtener es la opinión que tienen los jefes acerca de cuán bien realizan el trabajo sus subordinados, lo cual refleja indirectamente la confianza que los jefes tienen en ellos.

ii) Benevolencia de los Subordinados

Benevolencia es el grado en que los subordinados son vistos como personas que quieren el bien del jefe o superior (y, por lo tanto, de la organización), dejando de lado motivos egocéntricos u oportunistas.

Muchos investigadores han incluido características similares a la benevolencia como base para la existencia de confianza (Deutsch, 1960; Kee & Knox, 1970; Rosen & Jerdee, 1977; Larzelere & Huston, 1980; Jonson-George & Swap, 1982).

Sin duda, una condición necesaria para que el jefe tenga confianza en sus subordinados es que estos últimos sean benevolentes. Es muy difícil que un superior llegue a confiar en sus subordinados si percibe que ellos quieren perjudicarlo

iii) Integridad de los Subordinados

La integridad es uno de los atributos más nombrados en los estudios que se han realizado con respecto a la confianza. En muchos de ellos aparece como el principal determinante para que una persona confíe en otras.

La integridad se define como la adhesión, por parte de los subordinados, a una serie de principios que el superior o jefe considera aceptables. Aspectos como la consistencia de las acciones, el sentido de justicia, y el grado en que las acciones pasadas son congruentes con lo que se dice, afectan el grado de integridad que se percibe de una persona o grupo.

Baird & St-Amand (1995) definen integridad como honestidad, siendo ésta un requisito para tomar la palabra de una persona como un indicador de sus intenciones futuras. Por otra parte, además de considerar este significado de integridad, y Becerra & Huemer (2000) agregan la presencia de principios y valores morales en las personas que reciben la confianza como un atributo fundamental para la generación de ésta en una relación.

Por último, se puede mencionar que, como lo señalan Schindler & Thomas (1993), sin una percepción del carácter moral de un individuo y de su honestidad inherente, las otras dimensiones de la confianza dejan de jugar un rol relevante. Por mucho que una persona sea confiable en varios aspectos, es muy difícil llegar a confiar en ella si es deshonesto.

iv) Actitud Frente al Trabajo y a la Empresa: Motivación, Disposición a Participar y Compromiso de los Subordinados

En esta dimensión se mide la percepción que el superior o jefe tiene acerca de la actitud de sus subordinados frente al trabajo y a la empresa, a través de cuán motivados están sus subordinados, cuán comprometidos están con la organización, y de cuánta disposición a participar exhiben sus trabajadores en el trabajo.

En resumen, y refiriéndose al concepto de “competencia emocional”, los subordinados son considerados mejores trabajadores en la medida que ellos se encuentren más motivados, estén más dispuestos a participar, y estén más comprometidos con la organización. Por lo tanto, si los subordinados tienen una actitud más favorable frente al trabajo y a la empresa, se espera que el jefe confíe más en ellos.

c) Características de la Relación Jefe-Subordinado

Las características de la relación que se consideran determinantes del nivel de confianza que un jefe tiene en sus subordinados son: (1) grado de apertura comunicacional entre el

jefe y sus subordinados, (2) nivel de conflicto emocional existente entre el jefe y sus subordinados y (3) nivel de control impuesto por el superior sobre sus subordinados.

i) Grado de Apertura Comunicacional

Uno de los factores que han sido identificados como esenciales para el desarrollo y mantenimiento de la confianza interpersonal es la apertura comunicacional (Baird & St-Amand, 1995). Schindler & Thomas (1993) usan el concepto de apertura, definiéndolo como accesibilidad y disposición a compartir ideas e información libremente.

Johnson-George & Swap (1992) también incluyen en su modelo para medir la confianza un concepto similar al de apertura comunicacional, el cual es incluido dentro de un ítem que ellos llaman “confianza emocional”.

Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) también incluyen a la comunicación en su modelo para explicar el comportamiento confiable de los administradores de una empresa. Ellos identifican tres factores de la comunicación que afectan la percepción de confiabilidad que tiene los trabajadores de la administración: (1) información correcta, (2) explicación de las decisiones, y (3) apertura.

ii) Nivel de Conflicto Emocional

El conflicto emocional, se refiere a la condición en la cual los miembros de una relación tienen discordias o choques, caracterizados por rabia, rivalidad, hostilidad u otros sentimientos negativos.

Según Wicks, Berman & Jones (1999), otro factor que causa conflicto emocional en una relación es que uno de sus miembros actúe por su propio interés o de una manera oportunista, generando odio por parte del otro. De esta manera, al existir conflicto emocional entre los individuos, el comportamiento y las relaciones se vuelven inestables e inconsistentes, dificultando la presencia de confianza.

Es importante distinguir entre conflicto emocional y el conflicto que comúnmente se genera en un lugar de trabajo. Este último puede llevar a mejoras en la toma de decisiones y en la resolución de problemas gracias a la diversidad de enfoques utilizados. Al contrario, si se presenta conflicto emocional, la interacción y la coordinación entre los miembros de una organización no será armoniosa, afectando negativamente la comunicación, la confianza y, en último término, la eficiencia.

La investigación de Becerra & Huemer (2000) es uno de los pocos estudios empíricos que proponen que el conflicto emocional es un factor directamente relacionado con la confianza. La hipótesis que ellos prueban es que existe una correlación negativa entre la confianza interpersonal y el conflicto emocional.

iii) Nivel de Control Impuesto por el Superior

Una última característica considerada como determinante del tipo de relación que se desarrolla entre el jefe y sus subordinados es el nivel de control impuesto por el superior sobre sus subordinados.

Cuando uno no puede contar con que una persona sea lo suficientemente confiable, normalmente se toman medidas para manejar la incertidumbre asociada a esa situación. Monitorear y controlar al individuo es una respuesta esperada para enfrentar esta condición. Por el contrario, si el individuo es muy confiable, no será necesario un control riguroso de las acciones de éste. Debido a esto, McAllister (1995) incorpora en su modelo a la “necesidad de monitoreo” como una variable que refleja en cierta manera el nivel de confianza entre el superior y sus subordinados.

Según Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), cuando los administradores confían más en sus trabajadores comparten y delegan el control de los procesos que se desarrollan al interior de la organización. De este modo, el superior ejercerá un menor control sobre sus trabajadores cuando se sienta confiado que las tareas serán realizadas en forma adecuada y oportuna.

En último lugar, Baird & St-Amand (1995) señalan que la presencia de mayor confianza en una organización está asociada a un mayor grado de autonomía de los trabajadores, lo que también está directamente relacionado con un menor control ejercido por parte del superior hacia sus subordinados.

d) Relevancia de la Relación

La metodología propuesta pierde sentido si la relación entre el jefe y sus subordinados se caracteriza por un bajo conocimiento de los subordinados por parte de su superior o si el grado de contacto entre el jefe y sus subordinados es mínimo. A esta experiencia compartida de las personas, la cual implica contacto y tiempo, se le denomina relevancia de la relación.

De esta manera, a menor relevancia de la relación, el jefe tenderá a basarse más en su propensión a confiar y en cómo es el contexto organizacional para determinar el nivel de confianza que él tiene en sus subordinados.

Debido a lo anterior, se espera que, a medida que la relevancia de la relación sea menor, la propensión a confiar y el contexto organizacional adquieran una mayor importancia en la medición indirecta de la confianza. Además, en este caso se espera que la confianza sea, en promedio, menor. Adicionalmente, debería ocurrir que las mediciones de confianza fueran más variables a medida que disminuye la relevancia de la relación.

En consecuencia, se espera que, a medida que aumente la relevancia de la relación, aumente la confianza que el jefe tiene en sus subordinados, y disminuya la variabilidad de la medición de la confianza.

Para el caso de la relevancia de la relación entre el jefe y sus subordinados como grupo, es inadecuado establecer una única medición sobre cuánto conoce el jefe a sus subalternos y sobre cómo es la frecuencia de contactos que el jefe tiene con ellos, pues la situación se manifiesta de forma distinta con cada uno de ellos. Por ejemplo, alguien puede estar trabajando hace 10 años con su jefe, mientras que otro sólo desde hace algunos meses; un subordinado puede trabajar en el mismo lugar que el jefe, mientras que otro podría trabajar en una ciudad distinta de donde trabaja el jefe directo.

Dada la dificultad que representa establecer un único nivel de conocimiento de los subordinados y de frecuencia de contacto con ellos, no se realizó, para el caso del jefe, la medición de estas dimensiones. Sin embargo, se efectuó una estimación indirecta de la relevancia de la relación a través de la información sobre la permanencia del jefe en la organización y en el cargo. De esta forma, se estudió si los niveles de confianza y la varianza de éstos presentan diferencias significativas al variar la cantidad de tiempo que el jefe lleva trabajando tanto en la organización como en el cargo.

e) Contexto Organizacional

Muchos de los atributos o características de las personas que se relacionan entre sí, o de la relación en particular, pueden estar influenciadas por el contexto organizacional que los rodea.

Como única dimensión de este factor se considera el grado de regulación existente dentro de la organización. Este influye claramente en las relaciones interpersonales que se dan al

interior de ella, siendo aún más fuerte el efecto en las relaciones más lejanas o poco relevantes.

i) Grado de Regulación

Varios autores afirman que las reglas, normas y formalismos que existen en la organización pueden influir sobre el comportamiento de las personas y, por lo tanto, sobre las relaciones establecidas entre ellas. De este modo, el grado de regulación afecta el nivel de confianza que se genera al interior de una organización.

Como lo mencionan Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), la estructura, las políticas y la cultura de una organización pueden influir sobre la forma en que los jefes se relacionan con sus subordinados. Estos autores plantean que en organizaciones donde existe un alto grado de centralización y formalización, y donde además la eficiencia es el interés principal, se impedirá la delegación de tareas, la toma de riesgos y la apertura comunicacional, dificultando el desarrollo de confianza entre sus miembros.

Por otro lado, los miembros de una organización desarrollan ciertos patrones de comportamiento porque son apoyados por el ambiente cultural en el cual se desenvuelven. Incluso en algunas ocasiones son recompensados cuando se comportan de una manera consistente con los valores y normas culturales de la empresa.

Sin embargo, es importante aclarar que el efecto del grado de regulación sobre los niveles de confianza depende de qué tan relevante es la relación jefe-subordinado. A medida que exista una mayor experiencia vivida entre el jefe y su grupo de subalternos, las características del ambiente organizacional tendrán un menor efecto en el nivel de confianza que el jefe tiene en sus subordinados.

1.5.2 La Confianza que un Subordinado Tiene en su Superior o Jefe

Para comenzar, y como una primera aproximación, se define confianza del subordinado en su jefe como “la expectativa que tiene un subordinado de que su jefe: (a) hará esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a cualquier compromiso explícito o no explícito, (b) será honesto en cualquier negociación que preceda a esos compromisos, y (c) no tomará ventaja de otro aunque la oportunidad para ello esté disponible”.

La confianza del subordinado en su jefe viene a ser una expectativa en el buen actuar del superior o jefe, que se desarrolla al interior de la relación que se da entre ambos.

Para determinar el grado de confianza que un subordinado tiene en su jefe también se realizan las mediciones directa e indirecta de la confianza (figura 1.3).

Confianza en el superior o jefe medida directamente: Se le pregunta directamente al subordinado si confía o no en su jefe. Al igual que en el caso de la confianza del jefe en sus subordinados, esta medición se lleva a cabo después que gran parte de la medición indirecta ya ha sido realizada.

Confianza en el superior o jefe medida indirectamente: El grado de confianza que un subordinado tiene en su superior o jefe, al igual que en el caso de la confianza del jefe en sus subordinados, depende de la presencia de una serie de factores relacionados con la confianza. Por ejemplo, normalmente un subordinado confía más en su superior cuando este último es más honesto y benevolente. De esta forma, la medición indirecta de la confianza en el superior o jefe se obtiene preguntando acerca de una serie de condiciones cuya presencia (o ausencia) está directamente relacionada con la presencia (o ausencia) de confianza en el jefe.

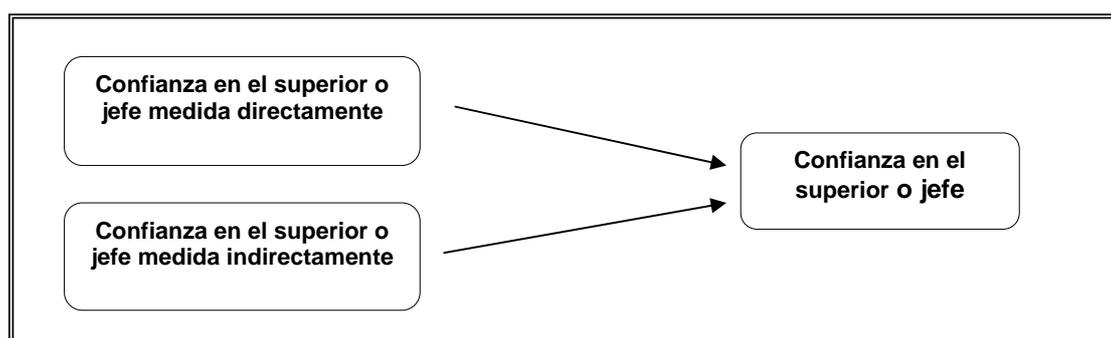


Figura 1.4: Medición de la Confianza en el Superior o Jefe. (Fuente: elaboración propia)

En forma análoga al caso de la confianza del jefe en sus subordinados, se obtiene el nivel de confianza en el superior o jefe a partir de ambas medidas, lográndose una medición más robusta y con un menor error. Es importante destacar que algunas de las dimensiones de la confianza en el superior o jefe (medida indirectamente) son distintas a las del caso analizado en la sección precedente. Lo anterior se basa en la multidimensionalidad, característica del concepto de confianza, que lleva a que la definición dependa en cierta forma del caso en estudio, es decir, de si es confianza en los subordinados o confianza en el jefe, o de cualquier otra situación en donde la confianza esté involucrada.

La medición indirecta de la confianza en el jefe abarca los mismos cinco factores usados en el otro caso estudiado: (a) características del subordinado (propensión a confiar), (b)

características del superior o jefe en opinión del subordinado, (c) características de la relación entre el subordinado y su superior, (d) relevancia de la relación, y (e) contexto organizacional (figura 1.4).

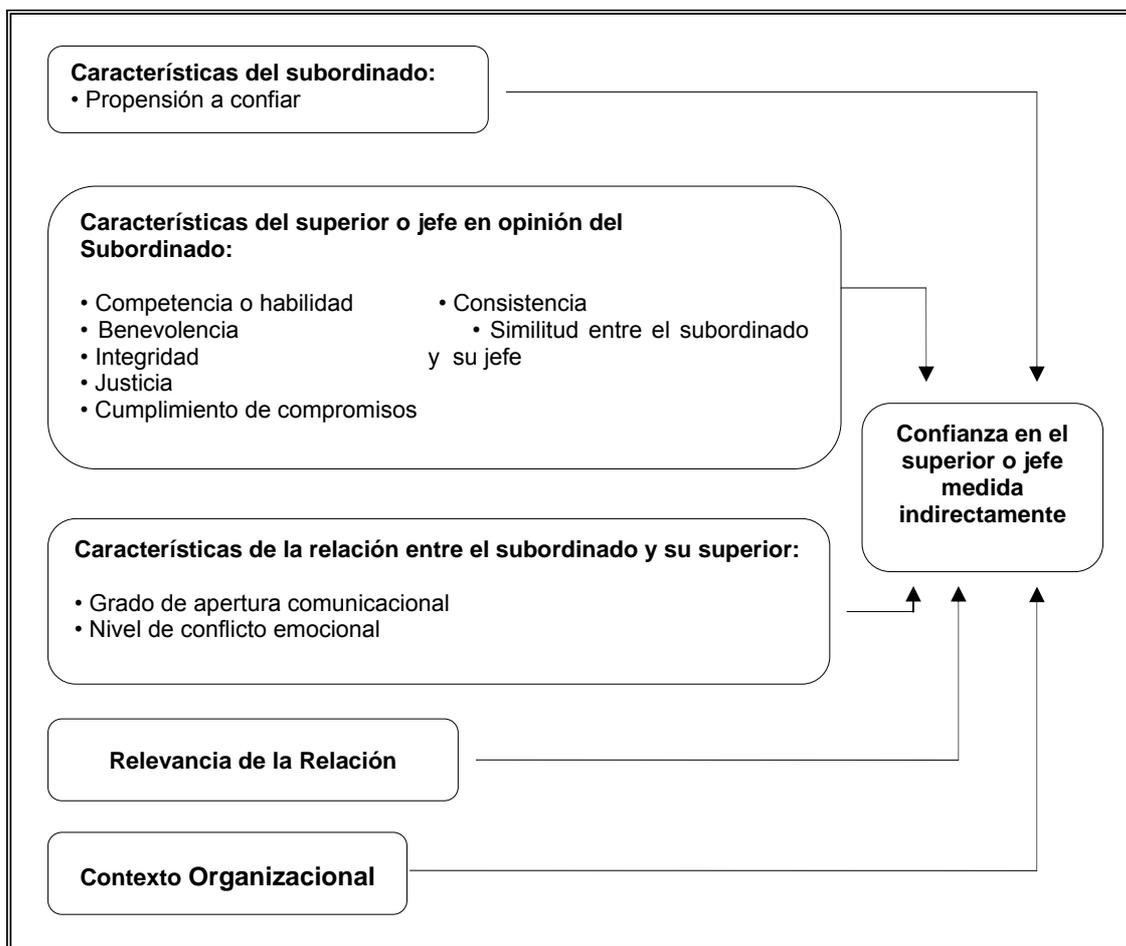


Figura 1.5: Confianza del Subordinado en su Superior o Jefe Medida Indirectamente. (Fuente: elaboración propia)

a) Características del Subordinado

Al igual que en el caso de la confianza que el jefe tiene en sus subordinados, la propensión a confiar de un empleado también está relacionada con el nivel de confianza que él tiene en su jefe. En este caso, se hablará de propensión a confiar del subordinado, aplicándose las mismas ideas y conceptos analizados para el caso de propensión a confiar del superior o jefe.

b) Características del Superior o Jefe

Este factor busca reflejar la percepción que tiene el subordinado acerca de algunos atributos y características de su jefe o superior.

Del mismo modo que para el caso anterior, son consideradas las tres características más nombradas en la literatura: competencia o habilidad, benevolencia, e integridad del supervisor.

Adicionalmente, dado que en el caso de la relación entre un subordinado y su jefe se da un intercambio más personal y particular, a diferencia de la relación que se da entre el jefe y su grupo de subordinados, se consideran otros atributos del jefe o superior como factores cuya presencia está asociada a mayores niveles de confianza de sus subordinados en él. Estos atributos son: justicia, cumplimiento de compromisos, consistencia en el comportamiento y similitud entre el subordinado y su jefe.

i) Competencia o Habilidad del Supervisor

En este caso la competencia o habilidad es el conjunto de destrezas, competencias, y características que le permiten al supervisor realizar sus labores de manera adecuada. Aspectos como el conocimiento, la capacidad y experiencia son determinantes. De esta manera, un subordinado tiende a confiar más en su jefe cuando este último es reconocido como alguien que sabe hacer bien su trabajo.

ii) Benevolencia del Supervisor

Como ya fue definido, benevolencia es el grado en que un individuo es visto como alguien que quiere el bien de otra persona, dejando de lado motivos egocéntricos u oportunistas. En este caso, un jefe es percibido como una persona benevolente por un subordinado en particular cuando éste sienta que su jefe quiere el bien de él, apoyándolo y ayudándolo en la medida que sea necesario.

iii) Integridad del Supervisor

En forma análoga al caso de integridad de los subordinados, este atributo es definido como la adhesión, por parte del superior o jefe, a una serie de principios que un subordinado en particular considera aceptables. Nuevamente, la honestidad, y los principios y valores morales que guían el comportamiento del superior, son considerados aspectos fundamentales del concepto de integridad.

iv) Justicia del Supervisor

Esta es una característica bastante singular, especialmente relacionada con el caso de confianza de un subordinado hacia su superior. Esto se diferencia del caso de la confianza de un jefe en sus subordinados, donde la importancia de la justicia para determinar el nivel de confianza es menos clara, dada la superioridad jerárquica del jefe. Es más fácil imaginar a un subordinado preocupado porque su jefe no es justo con él, que un jefe preocupado porque sus subordinados no son justos con él.

Es importante señalar que en este caso el concepto de justicia es entendido como la imparcialidad o neutralidad que el jefe tiene al relacionarse o emitir opiniones sobre un subordinado. Por ejemplo, justicia al opinar sobre su trabajo, la justicia que muestra al tratar con él y la equidad que el jefe tiene al tratar con sus subordinados. Resumiendo, se espera que un subordinado tenga mayor confianza en su jefe cuando éste sea más justo con él.

En forma similar, Likert (1967) señala que la justicia del jefe es una variable que está relacionada con la confianza, la lealtad y el compromiso que se genera al interior de una organización. Por otro lado, Mayer, Davis & Schoorman (1995) también afirman que un individuo justo es más confiable, pero no consideran esta característica de manera aislada sino que como parte del concepto de integridad.

v) Cumplimiento de Compromisos por Parte del Jefe

Por lo general, uno de los aspectos que la gente considera muy importante y necesario para confiar en otra persona es que ésta cumpla sus compromisos. Por ejemplo, para el caso de la confianza que tiene un subordinado en su superior, es natural pensar que cuando un jefe promete un aumento de salario y no lo cumple, el subordinado afectado tenderá a perder la confianza que tiene en su jefe. Por esto, se considera que un subordinado que ve a su jefe como una persona que cumple sus compromisos debería, en promedio, confiar más en él.

El concepto de capacidad para cumplir los compromisos es un aspecto que incluso está presente en las definiciones de confianza que algunos autores han propuesto. Por ejemplo, Rotter (1967) define confianza interpersonal como la expectativa de que la palabra, promesa o declaración, oral o escrita, que ha manifestado otra persona sea cumplida.

El cumplimiento de compromisos está especialmente correlacionado con la confianza al inicio de una relación, cuando el conocimiento que se tiene de la otra parte es más reducido.

En este caso, si el individuo que debe cumplir con alguna tarea o promesa no lo hace, rápidamente generará desconfianza en el resto de las personas que trabajan con él.

vi) Consistencia del Superior o Jefe

El atributo consistencia del superior o jefe debe ser entendido como la congruencia o consistencia del supervisor, a lo largo del tiempo, para comportarse y tomar las decisiones. A partir de lo anterior, se desprende que el concepto de consistencia está muy relacionado con qué tan predecible es una persona. De esta manera, un subordinado confía más en su jefe cuando este último tiene un comportamiento más consistente a lo largo del tiempo, es decir, cuando es más predecible.

Schindler & Thomas (1993), a través de un estudio empírico sobre la confianza entre supervisores y subordinados, también corroboran y validan la hipótesis de que la consistencia es un factor que influye en la confianza entre supervisores y subordinados. De forma similar, Rempel, Holmes & Zanna (1985) incluyen en su escala para medir confianza entre dos personas el factor predecibilidad del comportamiento, además de que la definición que proponen de confianza está directamente basada en el concepto de predecibilidad. Luhmann (1996) y Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) también apoyan la proposición de que mientras más predecible y consistente es el comportamiento de una persona, mayor es la confianza que los demás depositan en ella.

No obstante, el hecho que las personas sean consistentes no garantiza la presencia de confianza. Una persona puede consistentemente ignorar las necesidades de los demás y actuar en busca de su propio beneficio, lo que no significa que vaya a ser confiable sólo porque es predecible (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Sin embargo, si la consistencia del supervisor va acompañada de otras características positivas, debería aumentar el nivel de confianza que un subordinado tiene en él.

vii) Similitud entre el Subordinado y su Jefe

Esta es la última de las dimensiones considerada dentro de los atributos del supervisor que ayudan a explicar el nivel de confianza que un subordinado tiene en él. La similitud entre el subordinado y su jefe se define como la percepción que tiene el subordinado acerca de cuán parecido es él a su jefe en cuanto a intereses, gustos y educación, entre otros aspectos. La relación a probar es que a mayor similitud percibida por el subordinado, éste tiende a confiar más en su superior.

Según Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), la confianza en un superior se desarrolla con una mayor facilidad cuando el subordinado y el jefe presentan características similares entre ellos. Sin embargo, lo anterior no implica que no puedan desarrollarse relaciones basadas en la confianza entre personas disímiles.

No obstante, otros autores (McKnight, Cummings & Chervany, 1998; Kramer, 1999) afirman que para confiar en otra persona, más que sentirse similar a ella, se debe tener una percepción positiva acerca del estereotipo que uno se ha formado de ella. De todos modos, hay consenso en la literatura de que la presencia de similitud entre dos personas favorece el desarrollo de la confianza interpersonal.

c) Características de la Relación Jefe-Subordinado

Las características de la relación que se consideran determinantes del nivel de confianza que un subordinado tiene en su superior son: (1) grado de apertura comunicacional entre el subordinado y su jefe y (2) nivel de conflicto emocional existente entre ellos.

i) Grado de Apertura Comunicacional

Análogamente al caso del jefe y sus subordinados, el grado de apertura comunicacional es considerado un factor relevante para el desarrollo y mantenimiento de la confianza que un subordinado tiene en su jefe.

ii) Nivel de Conflicto Emocional

Nuevamente, la presencia de una relación emocionalmente conflictiva entre el subordinado y su jefe, es decir, con rivalidades, discordias, rabia y hostilidad, es considerado como algo que dificulta la presencia de confianza. De esta forma, si un subordinado considera que hay mucho conflicto emocional entre él y su jefe, éste debería, en promedio, confiar menos en su superior.

d) Relevancia de la Relación

Como ya fue señalado, la metodología propuesta pierde sentido si la relación entre el subordinado y su jefe se caracteriza por un bajo conocimiento del jefe por parte de su subalterno, si el grado de contacto entre el subordinado y su jefe es demasiado esporádico, o si ambos llevan muy poco tiempo trabajando juntos.

De esta forma, y como ya fuera propuesto, a medida que la interacción y el conocimiento en la relación jefe-subordinado sea menor, el subordinado se basa más en su propensión a

confiar y en cómo es el contexto organizacional para determinar el nivel de confianza que tiene en su jefe.

Al igual que en el caso de la confianza del jefe en sus subalternos, se espera que, a medida que la relevancia de la relación sea menor, la propensión a confiar y el contexto organizacional adquieran una mayor importancia en la medición indirecta de la confianza. Adicionalmente, debería ocurrir que las mediciones de confianza fueran más variables a medida que disminuye la relevancia de la relación.

En consecuencia, a medida que aumente la relevancia de la relación, debería tanto aumentar la confianza que el subalterno tiene en su jefe, como disminuir la variabilidad de la medición de confianza.

La relevancia de la relación es obtenida a través de la medición de dos dimensiones: (1) frecuencia de interacción entre el subordinado y su jefe y (2) conocimiento que el subordinado tiene de su superior. Ambas dimensiones se explican en mayor detalle a continuación.

También se analiza dentro del factor relevancia de la relación el tiempo que llevan trabajando juntos un subordinado y su jefe.

i) Frecuencia de Interacción entre el Subordinado y su Jefe

La literatura sobre la confianza apoya la visión de que una mayor frecuencia de interacción entre dos personas favorece el desarrollo de confianza entre ellas. Por esto se espera que una mayor frecuencia de interacción entre un subordinado y su jefe esté positivamente correlacionada con la confianza que el subordinado tiene de su superior.

McAllister (1995) valida, a través de un estudio empírico, la hipótesis de que un mayor nivel de interacción jefe-subordinado lleva a un mayor nivel de confianza. Según este autor, una mayor interacción permite la obtención de suficiente información acerca de la relación, lo cual ayuda a tener un conocimiento más sólido acerca de la otra persona, favoreciendo la entrega de confianza. Una alta frecuencia de interacción es algo básico para el desarrollo de relaciones más profundas entre dos personas.

Según Ruppel & Harrington (2000), la frecuencia de los contactos entre dos personas es muy importante, pues permite conocerse mejor el uno al otro, lo que ayuda a construir una base más sólida para el desarrollo de la confianza. Al mismo tiempo, ambos autores

sostienen que la confianza sólo puede ser mantenida a lo largo del tiempo a través de un contacto regular entre los partícipes de una relación.

ii) Conocimiento que el Subordinado Tiene de su Superior

El conocimiento que el subordinado tiene acerca de su superior está muy relacionado con la frecuencia de interacción entre ambos. Es muy difícil que un subordinado conozca bien a su jefe si no ha tenido un contacto suficiente con él.

De esta forma, el objetivo de esta dimensión es obtener la opinión del subordinado acerca de cuán bien cree conocer a su supervisor y, al igual que en el caso de la frecuencia de interacción, se espera que a mayor conocimiento se presente una mayor confianza del subordinado en su jefe.

Un mayor conocimiento acerca de otro permite que las expectativas iniciales que uno tiene de esa persona se validen o refuten y, de esta manera, uno se encontrará en mejores condiciones para juzgar la confiabilidad de ese individuo (Kramer, 1999).

e) Contexto Organizacional

Como ya fue señalado con anterioridad, el contexto organizacional es el último factor considerado en la metodología propuesta para medir la confianza.

La relación entre un subordinado y su jefe es algo mucho más personal y particular que el caso de la relación entre el jefe y todos sus subordinados como grupo. Debido a lo anterior, probablemente factores como el contexto organizacional tengan poco efecto en la medición indirecta de la confianza.

También se podría pensar que el grado de regulación puede estimarse, al igual que en el caso de los jefes, a través del nivel de oportunidades de participación para los trabajadores. Sin embargo, no es correcto inferir el grado de regulación a través de la opinión que tienen los jefes acerca de las oportunidades de participación para los trabajadores en la organización, pues puede que un jefe estime que ese nivel de oportunidades es mucho mayor o menor que lo que opinaría un subalterno. Tampoco se midieron en el cuestionario de los subalternos las oportunidades de participación que éstos perciben, sino que, como se verá más adelante, se les pregunta sobre su disposición a participar. Incluir ambas mediciones hubiera significado recargar demasiado el cuestionario.

De esta manera, queda como desafío para futuras investigaciones mostrar el efecto que tiene el contexto organizacional en la confianza que un subordinado tiene en su jefe, y ver si el contexto organizacional es más relevante en la determinación de la confianza entre personas que mantienen una relación más lejana (y, por lo tanto, menos relevante) al interior de una organización.

1.6 Modelos de Confianza y Participación

A continuación se presentan dos modelos que intentan describir la relación que existe entre la confianza y la participación al interior de una organización.

1.6.1 Modelo N°1 de Confianza y Participación

El primer modelo propuesto busca relacionar las siguientes variables:

- (1) oportunidades de participación para los trabajadores de una organización,
- (2) disposición a participar de los trabajadores de esa organización,
- (3) confianza que los jefes tienen en los subordinados,
- (4) confianza que los subordinados tienen en los jefes,
- (5) confianza organizacional,
- (6) participación organizacional.

La variable oportunidades de participación para los trabajadores (OP), como su nombre lo indica, refleja el grado de oportunidades de participación para los trabajadores existente en la organización, considerando las cuatro formas de oportunidades de participación descritas previamente: (a) participación en la información, (b) participación en grupos de trabajo, (c) participación en actividades sociales con gente de la organización y (d) participación en la toma de decisiones. Esta variable es un promedio de la opinión de los supervisores de una organización acerca del nivel de oportunidades de participación.

La disposición a participar de los trabajadores (DP) refleja la opinión de los trabajadores de la organización con respecto a qué tan dispuestos están ellos a participar en diferentes aspectos: información, grupos de trabajo, actividades sociales y toma de decisiones. Esta medición se obtiene promediando los diferentes grados de disposición a participar que tienen los trabajadores encuestados en una organización en particular.

La confianza que los jefes tienen en los subordinados (CJS) representa el nivel de confianza promedio que los jefes de una organización tienen en sus subordinados. En tanto, la confianza que los subordinados tienen en los jefes (CSJ) refleja el nivel de confianza que, en promedio, tienen los subordinados en los jefes.

La variable confianza organizacional (C), es el promedio de las variables CJS y CSJ, es decir, es la confianza promedio existente en la organización. La variable participación organizacional (P) es el promedio de las variables OP y DP, representando la situación de la empresa en relación con la participación. A partir de las variables anteriores se proponen los siguientes modelos de regresión lineal:

$$CJS_i = \alpha_0 + \alpha_1 * OP_i + e_i \quad (1.1)$$

$$CSJ_i = \beta_0 + \beta_1 * DP_i + e_i \quad (1.2)$$

$$C_i = \gamma_0 + \gamma_1 * P_i \quad (1.3)$$

donde:

- CJS_i es la variable que representa la confianza promedio que los jefes tienen en los subordinados en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- CSJ_i es la variable que representa la confianza promedio que los subordinados tienen en los jefes en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- C_i es la variable que representa la confianza organizacional promedio en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- OP_i es la variable que representa el nivel de oportunidades de participación promedio para los trabajadores en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- DP_i es la variable que representa la disposición a participar promedio de los trabajadores en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- P_i es la variable que representa la participación organizacional promedio en el área i, con $i=1, \dots, N$;
- $\alpha_0, \alpha_1, \beta_0, \beta_1, \gamma_0, \gamma_1$ son los parámetros desconocidos del modelo;
- e_i es el término de error.

Se intenta probar es que los parámetros α_1 , β_1 y γ_1 son positivos, es decir, que existe una correlación significativamente positiva entre la variable independiente y la variable dependiente de las ecuaciones 2.1, 2.2 y 2.3.

Es interesante notar que el modelo representado por la ecuación 2.3 es una combinación lineal de los modelos representados por las ecuaciones 2.1 y 2.2.

1.6.2 Modelo N°2 de Confianza y Participación

El segundo modelo propuesto por esta investigación busca establecer una relación entre la opinión del jefe acerca de cuán adecuado es el nivel de oportunidades de participación disponible para el caso de sus subordinados en particular y la confianza que él tiene en ellos. La idea básica es que mientras exista una mayor confianza del jefe en sus subordinados, el jefe considerará más adecuado un nivel alto de oportunidades de participación para ellos.

A partir de lo anterior, se propone la siguiente ecuación básica:

$$PAOP=f(OP, CS) \quad (1.4)$$

donde:

- PAOP: Percepción (por parte del superior) de lo adecuado del nivel de oportunidades de participación;
- OP: Oportunidades de participación para los trabajadores, en opinión de su superior;
- CJS: Confianza que el superior o jefe tiene en sus subordinados.

A continuación se describen brevemente las variables involucradas en este modelo, las cuales sólo deben tomar valores estandarizados:

Percepción (por parte del superior) de lo adecuado del nivel de oportunidades de participación (PAOP): Esta variable intenta reflejar la opinión del directivo o superior acerca de cuán adecuadas son las oportunidades de participación que existen para sus subordinados en particular. De esta manera, uno de los objetivos de esta investigación es probar que la PAOP depende de la interacción que surge entre las oportunidades de participación para los trabajadores (en opinión del jefe) y la confianza que el superior tiene en sus subordinados, recordando que los subordinados son siempre considerados como grupo y no individualmente.

Oportunidades de participación para los trabajadores (OP): Se determina el grado de oportunidades de participación para los trabajadores que, en opinión del jefe, existe en la organización. Para esto se consideran las cuatro formas de oportunidades de participación analizadas: participación en la información, participación en grupos de trabajo, participación

en actividades sociales con gente de la organización y participación en la toma de decisiones.

Confianza que el superior o jefe tiene en sus subordinados (CJS): Un factor que debe ser considerado importante por un directivo cuando evalúa lo adecuado de las oportunidades de participación existentes para sus subordinados es la confianza que él tiene en ellos. A través de la metodología para medir la confianza se obtiene el valor de la variable CJS.

A partir de las variables anteriores se propone el siguiente modelo de regresión:

$$PAOP_j = \alpha_0 - \alpha_1 * |OP_j - CJS_j| + e_j \quad (1.5)$$

donde:

- $PAOP_j$ es la variable que representa la percepción del jefe j acerca de cuán adecuado es el nivel de oportunidades de participación para el caso de sus subordinados, con $j=1, \dots, m$;
- OP_j es la variable que representa el nivel de oportunidades de participación que, según el jefe j, existe para sus subordinados, con $j=1, \dots, m$;
- CJS_j es la variable que representa el nivel de confianza que el jefe j tiene en sus subordinados, con $j=1, \dots, m$;
- α_0 y α_1 son los parámetros desconocidos del modelo;
- e_j es el término de error.

Al analizar el modelo de regresión propuesto por la ecuación 1.5, uno se da cuenta de que éste intenta reflejar que una menor discrepancia entre el nivel de oportunidades de participación (OP) y la confianza que el jefe tiene en sus subordinados (CJS) lleva a que los jefes consideren más adecuado el nivel de oportunidades de participación existente para sus subordinados (esto es, mayor es el valor de la variable PAOP).

Se intenta probar es que el parámetro α_1 es positivo, es decir, que existe una correlación significativamente negativa entre la PAOP y la diferencia entre OP y CJS.

1.7 Modelos de Confianza

A continuación se presentan diferentes modelos que permiten representar y validar matemáticamente distintos aspectos en relación con el fenómeno de la confianza y con la metodología propuesta para medirla, permitiendo operacionalizar la teoría presentada en secciones precedentes.

1.7.1 Modelo de Confianza N°1: Jefes

a) Modelo Básico

Este modelo busca relacionar, a través de una relación lineal, la medición directa (CD) e indirecta (CI) de la confianza:

$$CD_j = \alpha_0 + \alpha_1 * CI_j + e_j \quad (1.6)$$

donde:

- CD_j es la variable que representa la confianza que el jefe j tiene en sus subordinados medida directamente, con $j=1, \dots, m$;
- CI_j es la variable que representa la confianza que el jefe j tiene en sus subordinados medida indirectamente, con $j=1, \dots, m$;
- α_0 y α_1 son los parámetros desconocidos del modelo;
- e_j es el término de error.

En este modelo básico, la medición indirecta de la confianza es una combinación lineal de los cinco factores que la conforman: (a) características del superior o jefe (Prop), (b) características de los subordinados en opinión del jefe (CaracSub), (c) características de la relación entre el superior y sus subordinados (CaracRel), (d) relevancia de la relación (RR) y (e) contexto organizacional (CO). A su vez, cada uno de estos factores es una combinación de las medidas obtenidas a través de las dimensiones que forman parte de cada uno de ellos. Por lo tanto, la ecuación para la confianza que tiene el jefe en sus subordinados medida indirectamente es definida, en este caso, de la siguiente manera:

$$CI_j = \beta_1 * Prop_j + \beta_2 * CaracSub_j + \beta_3 * CaracRel_j + \beta_4 * RR_j + \beta_5 * CO_j \quad (1.7)$$

donde:

- Las variables $Prop_j$, $CaracSub_j$, $CaracRel_j$, RR_j y CO_j representan las medidas de los factores respectivos entregadas por el jefe j , con $j=1, \dots, m$;
- β_1 , β_2 , β_3 , β_4 y β_5 son parámetros desconocidos.

De esta manera, el modelo lineal a analizar es:

$$CD_j = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 Prop_j + \beta_2 * CaracSub_j + \beta_3 * CaracRel_j + \beta_4 * RR_j + \beta_5 * CO_j) + e_j \quad (1.8)$$

Al realizar la regresión lineal múltiple, se podrá analizar si los distintos factores presentan una correlación positiva significativa con la medición directa de la confianza, esto es, se analizará si los betas son significativamente mayores que cero. A su vez, se podrá determinar qué factores y dimensiones están más relacionados con la medición de la confianza que un jefe tiene en sus subordinados.

Por último, será interesante analizar el ajuste que presentan los datos al modelo propuesto. Un buen ajuste permitirá establecer que la metodología propuesta para medir la confianza que el jefe tiene en sus subordinados es adecuada. En este caso, el modelo de regresión se considerará bien especificado.

Antes de continuar, es importante señalar que las mediciones de la relevancia de la relación y del contexto organizacional, para el caso de los jefes, son medidas bastante aproximadas e indirectas. Lo anterior significa que los resultados que se obtengan para estos factores son más bien tentativos que definitivos. Un desafío para futuras investigaciones será determinar con mayor exactitud, a través de una medición más exhaustiva, la importancia que estos factores tienen en los modelos propuestos.

1.7.2 Modelo de Confianza N°2: Subordinados

a) Modelo Básico

En forma similar al modelo propuesto para los jefes, este modelo busca relacionar, a través de una relación lineal, la medición directa (CD) e indirecta (CI) de la confianza:

$$CD_k = \alpha_0 + \alpha_1 * CI_k + e_k \quad (1.9)$$

donde:

- CD_k es la variable que representa la confianza que el subordinado k tiene en su jefe medida directamente, con $k=1, \dots, n$;
- CI_k es la variable que representa la confianza que el subordinado k tiene en su jefe medida indirectamente, con $k=1, \dots, n$;
- α_0 y α_1 son los parámetros desconocidos del modelo;
- e_k es el término de error.

En este modelo básico, la medición indirecta de la confianza es también una combinación lineal de los cinco factores que la conforman: (a) características del subordinado (Prop), (b) características del superior o jefe en opinión del subordinado (CaracJef), (c) características

de la relación entre el subordinado y su superior (CaracRel), (d) relevancia de la relación (RR) y (e) contexto organizacional (CO). A su vez, cada uno de estos factores es una combinación lineal de las medidas de las dimensiones que forman parte de cada uno de ellos. Luego, la ecuación para la confianza que el subordinado tiene en su jefe medida indirectamente queda definida, en este caso, de la siguiente manera:

$$CI_k = \beta_1 * Prop_k + \beta_2 * CaracJef_k + \beta_3 * CaracRel_k + \beta_4 * RR_k + \beta_5 * CO_k \quad (1.10)$$

- Las variables $Prop_k$, $CaracJef_k$, $CaracRel_k$, RR_k y CO_k representan las medidas de los factores respectivos entregadas por el subordinado k, con $k=1, \dots, n$;
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ y β_5 son parámetros desconocidos.

De esta manera, el modelo lineal a analizar, para el caso de un subordinado, es:

$$CD_k = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 Prop_k + \beta_2 CaracJef_k + \beta_3 CaracRel_k + \beta_4 RR_k + \beta_5 CO_k) + e_k \quad (1.11)$$

Posteriormente se lleva a cabo la regresión lineal múltiple, con lo cual se podrá ver si los distintos factores presentan una correlación positiva significativa con la medición directa de la confianza, esto es, los betas son mayores que cero.

Adicionalmente, se podrá determinar qué factores y dimensiones están relacionados de manera más importante con la medición de la confianza que un subordinado tiene en su jefe. Será interesante comparar este caso con el de la confianza de un jefe en sus subalternos, pues puede haber dimensiones que sean más relevantes para el jefe que para los subalternos.

Por último, también será interesante analizar el ajuste que presentan los datos al modelo, pues mientras mayor sea éste, le otorgará mayor validez a la metodología propuesta para medir la confianza de un subordinado en su jefe.

En este caso, es importante recordar que no se realizará una medición del contexto organizacional (en opinión de los subordinados), quedando pendiente para futuros estudios comprobar si el efecto que ejerce el contexto organizacional en la confianza que un subordinado tiene en su jefe es o no significativo.

1.8 Conclusiones parciales

- En este Capítulo, *Marco Teórico* se describe y analiza toda la teoría que fundamenta esta investigación. A través de una extensa revisión bibliográfica se exponen los elementos centrales de la gestión de la Calidad Total y los temas de participación y confianza.
- En este capítulo también se presenta la metodología usada para medir y estudiar el fenómeno de la confianza en la relación jefe-subordinado.
- Por último, se enuncian los modelos estadísticos de regresión, los cuales permiten operacionalizar los fundamentos teóricos abordados por este trabajo.

II. Metodología de análisis de resultados

2.1 Breve caracterización de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos

La Empresa Eléctrica de Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas Nro. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos, la cual tiene como objeto social aprobado la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica, para la prestación de servicio tanto al sector residencial como al sector estatal y privado. La misma fue creada mediante la Resolución No. 74 de orden y fecha 23 de febrero del 2001, creación que fuera autorizada a través de la Resolución No. 14 del 2001 emitida el 3 de enero del 2001 por el Ministro de Economía y Planificación.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos aplica el Perfeccionamiento Empresarial sobre la base de la autorización expedida por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a través de su Acuerdo No. 3865 de fecha 30 de enero del 2001.

2. Estructura interna del sistema de dirección

La estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica, tiene aprobados por la Resolución No 148, de fecha 25 de marzo de 2011 en su estructura organizativa los siguientes cargos: 1 Director General, 3 Directores de Direcciones de Regulación y Control, 17 Directores de Unidades Básicas Eléctricas en forma abreviada (UBE) que incluyen dentro de las mismas a 8 Directores de Unidades Básicas Eléctricas Municipales en forma abreviada (UBEM) y 120 Jefes de grupos de ellos (69 Especialistas Principales y 60 Dirigentes), que representan un total de 81 cargos de dirigentes en una plantilla proyectada de 1390 trabajadores.

Además de los cargos de dirigentes mencionados, en la Empresa Eléctrica existen ocupaciones que intervienen en la estructura organizativa del Sistema de Dirección de la entidad representado en la plantilla por jefes de brigadas y de Subestaciones eléctricas atendidas.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de la entidad se rige por el Decreto 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, en la aplicación del perfeccionamiento Empresarial, constituido por los siguientes sistemas:

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.

3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

Niveles de dirección del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Eléctrica:

i. *Primer nivel de dirección:* Tiene como presidente al Director General y además está integrado por los Directores de las Direcciones de Regulación y Control, quienes lo asisten y participan en la toma de decisiones dentro de los Órganos de Dirección Colectiva Empresarial. Constituye el nivel superior de dirección de la entidad.

ii. *Segundo nivel de dirección:* En él están comprendidos los Directores de cada una de las UBE y UBEM, que lo preside formando parte los Especialistas principales y Jefes de grupos que integran el Consejo de Dirección de las UBE así como los Jefes de centrales eléctricas y talleres.

iii. *Tercer nivel de dirección:* En el están comprendidos los jefes de Turnos de las Centrales Eléctricas y Despacho Provincial de Carga y los Jefes de Brigadas de linieros y de construcción.

Estructura Organizativa de la Empresa.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos opera con una estructura de dirección (Ver anexo A) alineada con la visión y misión de la empresa y conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo, su diseño responde en cierta medida al de una estructura horizontal (Plana) con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo aunque la tendencia es al participativo.

La Empresa atiende una extensión territorial de 4177.8 km² donde están instalados 3679.94 Km. de líneas aéreas de las cuales 272.05 km son líneas de transmisión, 472.19 Km. de subtransmisión, 1724.83 de distribución primaria. Tiene instalado más 6611 transformadores de distribución, 140 subestaciones de 33kV y menores y 8 subestaciones eléctricas de 110kV. Además son parte también de sus redes eléctricas 9530 instalaciones de alumbrado público, 1029 protecciones por relevadores y 327 equipos de comunicaciones y telemecánica.

La empresa atiende y brinda servicios a 144042 clientes de los cuáles 135540 pertenecen al sector residencial, 6598 al comercial, 245 al industrial, 1648 al agropecuario y 11 al alumbrado público. Este total de clientes registra un consumo de energía de 57450.4 MW.h promedio mensual.

Carpeta de servicios

- Prestar servicios de ingeniería en moneda nacional y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Realizar trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de la carga, al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.

- Brindar servicios de alquiler, montaje y mantenimiento a grupos electrógenos al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Llevar a cabo la aprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de los medios de protección para trabajar con la electricidad en moneda nacional.
- Ofrecer Servicios de reparación, mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional.
- Realizar proyectos de electrificación, mejoras y modernización de las redes eléctricas así como de iluminación exterior e interior en moneda nacional.
- Producir y Comercializar de forma mayorista transformadores, medios de protección para trabajar en líneas aéreas, desconectivos, monopolares e interruptores en aire, así como ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en Moneda nacional y divisa.
- Prestar Servicios de parqueo, alquiler de almacenes y locales, de transportación de carga, de alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico, de impresión y reproducción de documentos, de consultoría técnica para la reparación, mantenimiento, construcción, diseños y proyectos de redes eléctricas, todos ellos en moneda nacional.

Estos servicios se brindaran por las Unidades Empresariales de Base correspondientes, debiéndose regir cada una de ellas por regulaciones jurídicas bien definidas, que aparecen en el subsistema de Contratación Económica.

El sistema de trabajo de la actividad Comercial esta destinado a la distribución y venta de energía eléctrica en toda la provincia de Cienfuegos, apoyado en la Ley 1287 (Ley Eléctrica), los reglamentos derivados y resoluciones organizadas en el Manual de Consumidores, así como los procedimientos elaborados por el Sistema de Calidad y que cumplen las exigencias internacionales de la norma ISO – 9000.

Ventas de energía:

La fuerza de trabajo dedicada profesionalmente a la venta de la electricidad asciende a 62 lectores-cobradores y 48 inspectores eléctricos, completándose con 1 jefes de grupos

comerciales radicado en el municipio de mayor cantidad de clientes que es Cienfuegos y otros 8 técnicos encargados de la actividad comercial en los restantes municipios.

Los precios de venta de la energía eléctrica están regulados por el Ministerio de Finanzas y Precios según tarifas aprobadas en dependencia del tipo de consumidor y sus demandas de servicio eléctrico.

Misión

➤ Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional.

Visión

➤ Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes.

2.2 Estudio Empírico

A continuación se describe en términos generales la metodología que fue empleada para analizar los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a 101 jefes y 200 subordinados.

Este estudio pretende analizar la participación y la confianza al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos. Para este propósito, se construyeron dos encuestas cuyas preguntas abordan los diferentes temas que forman parte de esta investigación, las cuales fueron aplicadas a jefes y subordinados.

2.2.1 Determinación de la muestra

La presente investigación corresponde a una primera aproximación sobre el tema de participación y confianza al interior de la organización. Por esta razón, se decidió utilizar una metodología de estudio de casos.

El uso esta metodología permite obtener una mayor cantidad de datos por áreas de desempeño, lo que es una mejor estrategia para estudiar el comportamiento de los fenómenos de participación y confianza al interior de la Empresa.

La elección de las personas que participarían de una área en particular se hizo lo más aleatoria posible, intentando abarcar la mayor cantidad de niveles jerárquicos. Sin embargo,

se evitó que personas de muy bajo nivel educacional participaran en la encuesta, para que las personas puedan entender los cuestionarios con mayor facilidad.

La tabla 2.1 presenta la composición final de la muestra, junto al número total de encuestados.

Tabla 2.1. Composición final de la muestra

AREAS	NÚMERO DE ENCUESTADOS PARTICIPANTES	
	JEFES	SUBORDINADOS
Dirección Comercial	2	5
Dirección de R. Humanos	3	6
Dirección Técnica	2	8
Dirección de Control y Finanzas	2	8
Dirección General	2	7
DIP Villa Clara	2	5
DIP Cienfuegos	4	10
UEB USO Racional Energía	4	8
UEB Transporte	3	9
UEB Supervisión y Control	2	4
UEB Servicios Comerciales	4	7
UEB Rodas	3	6
UEB Palmira	3	6
UEB Lajas	3	5
UEB Cienfuegos	10	11
UEB Cumanayagua	3	7
UEB Cruces	3	6
UEB CEN	2	5
UEB Aguada	3	4
UEB Abreus	3	6
UEB Inversiones	2	6
UEB Informática	2	4
UEB Contabilidad y Finanzas	2	6
UEB Centro de Operaciones	6	10
UEB Administrativa	2	6
UEB Generación Fuel Oil	10	14
UEB Generación	6	9
UEB despacho de Cargas	5	7
UEB ATM	3	5
TOTAL DE ENCUESTADOS	101	200
TOTAL DE AREAS	29	

2.3 Instrumentos de medición

El cuestionario aplicado a los jefes abarcó los siguientes temas: (a) oportunidades de participación para los trabajadores de la organización, (b) confianza del superior en su grupo de subordinados y (c) la opinión del jefe de lo adecuado del nivel de oportunidades de participación para el caso específico de sus subordinados. En el caso de los subordinados, el cuestionario abarcó los temas de (a) disposición a participar y (b) confianza del subordinado en su jefe o superior.

La mayoría de las preguntas contenidas en la encuesta hacen uso de la escala Likert, donde se pide asignar un grado de acuerdo–desacuerdo con respecto a diferentes afirmaciones, eligiendo entre siete opciones o grados (que van desde completamente en desacuerdo (opción 1) hasta completamente de acuerdo (opción 7)).

En el Anexo B se presentan los instrumentos de medición que fueron usados. Hay dos tipos de instrumentos dependiendo de la persona que lo contesta: uno para jefes IJ y otro para subordinados IS. Todos los instrumentos se diseñaron para ser administrados en forma autoaplicada.

Si bien es cierto que se puede obtener mayor información al realizar la encuesta en forma de entrevista, se decidió no usar esta metodología, pues tiene el inconveniente de inhibir en cierto modo la verdadera respuesta del encuestado, además de que el entrevistador puede influenciar las respuestas. Esta situación ocurre especialmente en este cuestionario, ya que la parte de confianza tiene algunas afirmaciones que atacan directamente algunos atributos o características del jefe (o de los subordinados). Antes de pasar al análisis de los cuestionarios, se debe resaltar que todas las preguntas fueron planteadas de la manera más simple posible, utilizando un lenguaje de fácil comprensión. Esto permitió que las mismas preguntas pudieran ser entendidas con facilidad por personas de diferente nivel educacional.

2.3.1 Análisis de los cuestionarios

La estructura de las encuestas se basa en los temas relevantes identificados a lo largo del marco teórico. Para cada uno de los temas que aborda esta investigación se incluyeron una serie de preguntas (Anexo B). El detalle de las preguntas por tema se presenta a continuación, mientras que las tablas 3.3 y 3.4 resumen la estructura de los instrumentos de medición.

Oportunidades de participación para los trabajadores: Todas las preguntas sobre oportunidades de participación para los trabajadores, ya sea en la información, equipos de trabajo, actividades sociales o la toma de decisiones, fueron incluidas sólo en el cuestionario dirigido a los supervisores.

Las oportunidades de participación en la información se midieron a través de las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 de esta encuesta.

La pregunta que midió oportunidades de participación en actividades sociales correspondió al número 9 del instrumento IJ.

Las preguntas 6, 7 y 8 de esta encuesta correspondieron a las que medían las oportunidades de participación en equipos de trabajo. La pregunta 8 está formada por tres subpreguntas.

En cuanto a las oportunidades de participación en la toma de decisiones, se incluyó una sola gran pregunta (la número 11), la cual está conformada por 7 subpreguntas.

Finalmente, se incluyó una pregunta global acerca de las oportunidades de participación existentes para los trabajadores de la organización: la número 10.

Disposición a participar de un subordinado: Todas las preguntas que miden la disposición a participar de un subordinado fueron incluidas solamente en el instrumento dirigido a los subordinados.

La disposición a participar en la información se midió a través de las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 de esta encuesta.

Las preguntas que midieron disposición a participar en actividades sociales correspondieron al número 6 y 10 del instrumento IS.

En tanto, las preguntas 7, 8 y 9 de esta encuesta correspondieron a las que medían la disposición a participar en equipos de trabajo.

En cuanto a la disposición a participar en la toma de decisiones, se incluyó una sola gran pregunta (la número 11), la cual también está formada por 7 subpreguntas.

Propensión a confiar: Los dos instrumentos de medición incluyeron el mismo set de preguntas dirigido a medir la propensión a confiar de la persona que completaba la encuesta. En todos los casos, estas preguntas correspondieron a los números 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.

Competencia o habilidad: Al igual que el caso anterior, los dos instrumentos de medición tuvieron preguntas para evaluar la competencia o habilidad de los subordinados (para la encuesta IJ) y para evaluar la competencia o habilidad del supervisor (en el instrumento IS). Para todos los instrumentos, estas preguntas correspondieron a los números 20, 23, 27, 35 y 39.

Benevolencia: Los dos tipos de encuestas tuvieron preguntas para evaluar la benevolencia de los subordinados o del supervisor, dependiendo si completaba la encuesta un supervisor o un subordinado. Para los dos instrumentos, estas preguntas correspondieron al número 21, 30, 36, 46 y 50.

Integridad: También los dos instrumentos de medición tuvieron preguntas para evaluar la integridad de los subordinados o del supervisor, dependiendo si completaba la encuesta un supervisor o un subordinado. Para los dos instrumentos, estas preguntas correspondieron al número 33, 40, 44 y 54.

Actitud frente al trabajo y a la empresa: motivación, disposición a participar y compromiso de los subordinados: De acuerdo a lo indicado en el Marco Teórico, todas las preguntas sobre motivación, disposición a participar y compromiso de los subordinados, fueron sólo incluidas en el cuestionario dirigido a los supervisores.

La motivación de los subordinados para realizar su trabajo se midió a través de las preguntas 28, 32, 38 y 57 de esta encuesta.

Las preguntas que midieron la disposición a participar de los subordinados, en opinión de los jefes, correspondieron al número 26, 43, 55 y 62 del instrumento IJ.

Las preguntas 25, 31, 45 y 60 de esta encuesta correspondieron a las que medían el compromiso de los subordinados con la empresa.

Justicia, cumplimiento de compromisos, y consistencia en el comportamiento del superior: Estas tres dimensiones fueron medidas sólo en el cuestionario completado por los subordinados. La percepción acerca de cuán justo es el jefe fue evaluada a través de las preguntas 28, 32, 38 y 57. Las preguntas sobre cumplimiento de compromisos por parte del superior correspondieron al número 26, 43, 55 y 62. Por último, las que evaluaban la consistencia en el comportamiento del superior fueron la número 25, 31, 45 y 60.

Similitud entre el subordinado y su jefe: Esta dimensión también fue evaluada sólo en el cuestionario aplicado a los subordinados. Las preguntas correspondientes a este tema fueron las 22, 29, 42 y 49.

Grado de apertura comunicacional, y nivel de conflicto emocional: Los dos instrumentos de medición incluyeron preguntas dirigidas a medir el grado de apertura comunicacional y el nivel de conflicto emocional presente en la relación jefe-subordinado. En el instrumento para ser aplicados a supervisores se les preguntó a los jefes acerca de la relación que mantienen con sus subordinados en general, en cambio a los subordinados se les preguntó sobre la relación personal que cada uno mantiene con su jefe.

El grado de apertura comunicacional se midió a través de las preguntas 37, 41, 47 y 59 en el caso del instrumento SP, y a través de las preguntas 37, 41, 47, 58 y 59 del instrumento IS.

Las preguntas que midieron el nivel de conflicto emocional correspondieron al número 22, 24, 34 y 56 para el caso SP, y a las 24, 34, 56 y 63 para la encuesta IS.

Nivel de control impuesto por el superior sobre sus subordinados: Todas las preguntas sobre este tema fueron incluidas sólo en el cuestionario dirigido a los supervisores. Las preguntas correspondieron a los números 19, 51, 53 y 58.

Frecuencia de interacción y conocimiento que el subordinado tiene de su superior (relevancia de la relación): Estos dos temas fueron medidos sólo en el cuestionario completado por los subordinados. La frecuencia de interacción entre un subordinado y su jefe fue evaluada a través de las preguntas 19 y 51. Las preguntas para medir la opinión del subordinado acerca del conocimiento que tiene de su superior correspondieron al número 53 y 64.

Confianza medida directamente (Confianza Global): Este importante ítem fue medido en los dos cuestionarios. En el caso de las encuestas completadas por superiores se midió la confianza que ellos tenían en sus subordinados como grupo; y en el caso de los completados por los subordinados se evaluó la confianza que cada uno de ellos tenía en su jefe.

Las preguntas dirigidas a medir el nivel de confianza correspondieron al número 48, 52, 61 y 63 para el caso SP, y a las 48, 52, 61 y 65 para la encuesta IS. Es importante destacar que la pregunta 63 (IJ) y 65 (IS) son preguntas cerradas que incluyen una parte abierta cuyo objetivo es recolectar más información sobre las razones que llevan a una persona a confiar (o a desconfiar), enriqueciendo los datos obtenidos a través de las preguntas cerradas. A su

vez, el hecho de incluir una parte abierta en estas preguntas provoca que el encuestado piense y medite un poco más su respuesta.

Opinión del superior acerca de cuán adecuado es el nivel de oportunidades de participación para el caso de sus subordinados: Todas las preguntas sobre este tema fueron incluidas sólo en el cuestionario dirigido a los supervisores. Estas correspondieron a los números 29, 42, 49 y 64. La pregunta 64 también incluye una parte abierta en donde se solicitó al superior que explicara las razones que lo llevaron a elegir su respuesta.

Tabla 2.2: Estructura del Instrumento para jefes

Dimensión	Preguntas
Oportunidades de participación para los trabajadores	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11
Propensión a confiar del superior o jefe	12, 13, 14 ^{1*} , 15, 16, 17*, 18
Competencia o habilidad de los subordinados	20, 23, 27, 35 y 39
Benevolencia de los subordinados	21, 30, 36, 46 y 50*
Integridad de los subordinados	33, 40, 44 y 54
Motivación de los subordinados	28, 32*, 38* y 57
Disposición a participar de los subordinados	26, 43, 55 y 62
Compromiso de los subordinados con la empresa	25, 31, 45* y 60
Grado de apertura comunicacional entre el jefe y sus subord.	37, 41, 47 y 59
Nivel de conflicto emocional entre el jefe y sus subordinados	22*, 24, 34* y 56*
Nivel de control impuesto por el superior sobre sus subord	19, 51*, 53*, 58*
Confianza medida directamente	48, 52, 61 y 63
Opinión del superior acerca de cuán adecuado es el nivel de oportunidades de participación para el caso de sus subord.	29*, 42, 49* y 64 ^{2†}

2.4 Aplicación del instrumento

En cuanto al procedimiento para determinar qué miembros de la Empresa participante completarían los cuestionarios, se seleccionaron lo más aleatoriamente posible jefes con sus respectivos subordinados, tratando de abarcar al menos tres niveles jerárquicos. Hay que agregar que en algunos casos hubo personas que contestaron tanto la encuesta para jefes

* Preguntas elaboradas de manera inversa.

† La escala de esta pregunta debe ser interpretada de manera distinta a la del resto de las preguntas. En este caso, una respuesta de 4 entrega el máximo puntaje (7), el cual decrece a medida que la respuesta se aleja del 4 (por ejemplo: si la respuesta es 1 ó 7 se le asigna un puntaje de 1; si la respuesta es 2 ó 6 se le asigna un puntaje de 3; y si es 3 ó 5 se le asigna un puntaje de 5).

como la para subordinados, pues participaron como jefe y además como subordinado de otro jefe que también participaba en el estudio.

Los cuestionarios fueron aplicados durante los meses de Septiembre y Octubre de 2010. En promedio, una persona tardaba de 10 a 15 minutos en responder cualquiera de las dos encuestas.

Tabla 2.3: Estructura del Instrumento para Subordinados

Dimensión	Preguntas
Disposición a participar del subordinado	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10* y 11
Propensión a confiar del subordinado	12, 13, 14*, 15, 16, 17*, 18
Competencia o habilidad del superior o jefe	20, 23, 27, 35 y 39
Benevolencia del superior o jefe	21, 30, 36, 46 y 50*
Integridad del superior o jefe	33, 40, 44 y 54
Justicia del superior o jefe	28, 32, 38 y 57
Cumplimiento de compromisos por parte del superior o jefe	26, 43, 55 y 62*
Consistencia en el comportamiento del superior o jefe	25*, 31*, 45* y 60
Similitud entre el subordinado y su jefe	22, 29, 42 y 49
Grado de apertura comunicacional entre el subord y su jefe	37, 41, 47, 58 y 59
Nivel de conflicto emocional entre el subordinado y su jefe	24, 34*, 56* y 63*
Frecuencia de interacción y conocimiento que el subordinado tiene de su superior (relevancia de la relación)	19, 51, 53 y 64
Confianza medida directamente	48, 52, 61 y 65

2.5 Análisis descriptivo

Como primer paso, se realizó un análisis descriptivo de los resultados. Éste incluyó el cálculo de estadísticos descriptivos de las preguntas, como son la media, moda, mediana y desviación estándar, los que permiten tener una visión general de la información recolectada.

A continuación, se analizaron las frecuencias de las respuestas obtenidas para cada pregunta, de manera de identificar la presencia de tendencias claras u opiniones divididas frente a los distintos temas planteados en las afirmaciones. Además, se corroboró la consistencia comparando las respuestas entregadas a preguntas relacionadas entre sí.

Para facilitar el análisis de frecuencias, se elaboraron histogramas para cada pregunta, utilizando escalas de siete y tres puntos. La primera de éstas corresponde a la escala original de la encuesta. En la de tres puntos se asociaron las preguntas que indican acuerdo (6 y 7), las que indican neutralidad (3, 4, y 5), y las que indican desacuerdo (1 y 2). En el cuerpo del

trabajo los histogramas presentados usan escalas de tres puntos. Histogramas que usan la escala original de siete puntos se encuentran en los Anexos C y D.

2.6 Análisis de confiabilidad de los instrumentos de medición

Para determinar la confiabilidad de las escalas que formaban parte de los instrumentos de medición se hizo uso del Alpha de Cronbach y de la Correlación Ítem-Escala (CIE).

Luego, a través de un procedimiento que es descrito en el capítulo siguiente, se mejoró la confiabilidad de los instrumentos de medición. Se eliminaron todas aquellas preguntas o ítems que perjudicaban la confiabilidad de alguna de las escalas.

Finalmente, como resultados de todo este análisis, se obtuvo un instrumento depurado y confiable, que es el que se utiliza en los análisis posteriores.

Para realizar este análisis se empleó el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), en su versión 15

2.7 Análisis factorial

Luego del análisis de confiabilidad, a partir del cual se estableció el instrumento de medición definitivo, se realizó el análisis factorial por dimensión y por factor.

2.7.1 Análisis factorial por dimensión

Con el fin de reducir a un solo valor las respuestas de cada encuestado para todas las preguntas correspondientes a una misma dimensión, se realizó un análisis factorial. De esta manera, se obtuvieron los valores para cada dimensión a través de un proceso más sofisticado que simplemente promediar aritméticamente las preguntas.

El análisis factorial permitió representar el conjunto de ítems que componen una dimensión con el menor número de factores posibles. Para la extracción de los factores se hizo uso del método de componentes principales, el cual lleva a cabo una combinación lineal de todas las variables de modo que el primer factor explique la mayor proporción de la varianza de la muestra, el segundo la segunda mayor proporción y así sucesivamente.

El criterio de extracción usado fue el de Kaiser o de raíces latentes, el cual utiliza los *eigenvalues* (valores propios) de la matriz de correlación y selecciona como factores relevantes a todos aquellos que tengan *eigenvalues* superiores a la unidad. Como se verá más adelante, nunca se extrajo más de un factor al realizar el análisis factorial de las

preguntas de una misma dimensión. Lo anterior permitió que, en todos los casos, se interprete a ese único factor como la dimensión a la que se refieren las preguntas.

Finalmente, como resultado del análisis factorial, se obtiene el puntaje estandarizado para cada dimensión que alcanza cada encuestado.

2.7.2 Análisis factorial por factor

De la misma manera a lo efectuado para las preguntas que componen una dimensión, se realizó un análisis factorial con los valores obtenidos para todas las dimensiones que forman parte de un mismo factor. Se debe recordar que en la metodología para medir la confianza se describieron una serie de factores principales que están compuestos por un cierto número de dimensiones. Por ejemplo, el factor características de la relación entre el subordinado y su superior se encuentra formado por dos dimensiones: grado de apertura comunicacional y nivel de conflicto emocional. De aquí en adelante, a estos factores que forman parte de la metodología los llamaremos factores metodológicos.

Al realizar el análisis factorial con todas las dimensiones que componen un factor metodológico se espera que sea seleccionado un solo factor. De esta manera se pueden reducir los valores para las diferentes dimensiones a una única cifra, la cual representa el puntaje alcanzado por un encuestado para cierto factor metodológico.

Para realizar todos los análisis factoriales también fue usado el software SPSS. Como se verá más adelante, los resultados obtenidos a través de los análisis factoriales son utilizados para realizar las regresiones de los modelos propuestos en las secciones 1.6 y 1.7 de este trabajo.

2.8 Análisis MANOVA según categorías

La muestra fue dividida según características propias de las organizaciones y los individuos, a través de la caracterización demográfica de la muestra.

Para algunas de estas clasificaciones se realizó un análisis similar al análisis descriptivo, estudiando principalmente estadísticos como promedios y desviaciones estándar que se presentan para ciertas dimensiones.

Para verificar la existencia de diferencias significativas entre los grupos que componen cada clasificación, se llevaron a cabo análisis de la varianza, tanto univariados (ANOVA) como multivariados (MANOVA). Estas técnicas estadísticas permiten determinar la probabilidad de

que las diferencias en los promedios observados para diferentes grupos se deba exclusivamente a errores muestrales. De esta manera, se comprueba si alguno de los grupos se comporta de manera significativamente distinta.

El análisis es enriquecido a través de diferentes interpretaciones que explican los resultados obtenidos.

El software SPSS también fue usado para realizar este análisis.

2.9 Correlaciones y modelos estadísticos de regresión

En esta parte del trabajo se realizan las regresiones y se analizan las correlaciones existentes entre las variables dependientes e independientes de los modelos presentados en las secciones 2.5 y 2.6. Recordemos que estos modelos intentan representar matemáticamente lo discutido a lo largo del Marco Teórico, siendo esenciales para probar o rechazar la hipótesis de trabajo.

Para llevar a cabo estos análisis se hizo uso de las puntuaciones estandarizadas obtenidas previamente a través del análisis factorial para las diferentes dimensiones y factores metodológicos.

La estimación de los parámetros y la determinación del ajuste de los modelos permitieron evaluar la calidad de la metodología para medir la confianza y revisar qué factores y dimensiones son más relevantes. También se pudo verificar matemáticamente la relación existente entre la participación y la confianza al interior de la Empresa Eléctrica.

2.10 Conclusiones parciales

- En este capítulo se hace una breve caracterización del objeto de estudio, se presenta la composición final de la muestra, así como la estructura y aplicación del instrumento de medición, tanto para jefes como para subordinados y se describe en términos generales la metodología que fue empleada para analizar los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los 101 jefes y 200 subordinados
- Se plantea la caracterización demográfica de la muestra. A continuación, y en forma previa al estudio de la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo un análisis descriptivo de todas las preguntas incluidas en los instrumentos de medición. Posteriormente, se analizó la confiabilidad del instrumento, eliminando aquellas preguntas que la perjudicaban.

- Una vez depurado el instrumento, se plantea realizar el análisis factorial. Este procedimiento nos permite reducir las preguntas por dimensión a un solo valor, además de condensar los valores para las diferentes dimensiones en los factores a los cuales pertenecen. Posteriormente realizar un análisis de varianza multivariado (MANOVA) para observar lo que ocurre con los resultados al clasificar la muestra en las categorías previamente definidas a través de las características demográficas de la muestra.
- Finalmente, se plantea llevar a cabo las regresiones que permitirán visualizar el comportamiento de los modelos presentados en la sección 1.7.

III. Presentación y análisis de resultados

3.1 Características demográficas de la muestra

A continuación se presenta el análisis demográfico de la muestra utilizada por este estudio. En ciertos aspectos se analiza la muestra total (ver Tabla 3.1)

3.1.1 Sexo

La muestra está constituida principalmente por hombres, tanto en el caso de los jefes como de los subordinados (figura 3.1).

Como era de esperarse, para el caso de los jefes, un 89% de los encuestados eran hombres, mientras que sólo un 11% fueron mujeres.

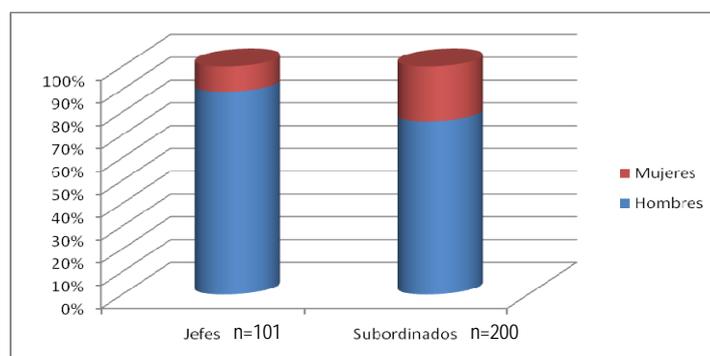


Figura 3.1: Composición de la Muestra de Jefes y Subordinados por Sexo

3.1.2 Edad

Las personas encuestadas tienen una edad promedio de 42 años, siendo 73 y 20 años las edades máximas y mínimas, respectivamente. Si además se considera el sexo de los encuestados, las mujeres poseen una media levemente menores (41 años).

En cuanto a la edad promedio de los jefes, ésta aumenta a 45.8 años, lo que supera en 4.7 años a la edad promedio de los subordinados (41.1 años). Para realizar este análisis, se decidió separar la muestra en tres categorías debido a que con el paso del tiempo se producen diferencias en las actitudes y comportamientos de las personas. De esta forma, la clasificación utilizada es: menores de 30 años, entre 31 y 44 años, y mayores de 45 años. Según esta división, la muestra de jefes y subordinados se divide como lo indica la figura 3.2.

Es importante notar que para el caso de los jefes, más de la mitad de las personas que participaron en el estudio tienen entre más de 45 años de edad.

También es interesante comentar el hecho de que el porcentaje de personas menores de 30 años baja bruscamente al pasar de la muestra de subordinados a la de jefes, lo que demuestra la importancia asignada a la experiencia para desempeñar cargos de jefatura.

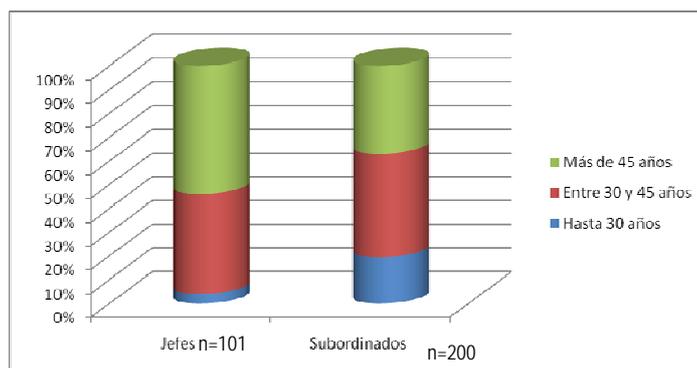


Figura 3.2: Composición de la Muestra de Jefes y Subordinados por Edad

3.1.3 Nivel Educativo

Para realizar el análisis de acuerdo al nivel educativo del entrevistado se consideraron los siguientes grupos: educación básica (9 grado), educación media (12 grado), educación técnico-profesional, nivel superior. (Figuras 3.3).

En términos generales, la muestra de jefes está formada en un 92% por profesionales, en tanto un 72% de los subordinados encuestados tienen algún tipo de estudio superior terminado.

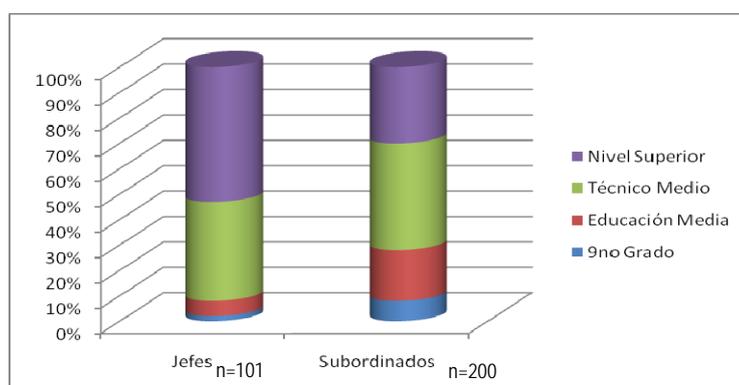


Figura 3.3: Composición de la Muestra de Jefes y Subordinados por Nivel Educativo

3.1.4 Tiempo de Permanencia en la Organización

Las personas encuestadas tienen una permanencia promedio de 8,6 años en la organización, la que varía entre un máximo de 44 años y un mínimo de 7 meses. Es interesante destacar que en promedio las mujeres que participaron en este estudio llevan alrededor de 7,9 años en la empresa, mientras que en el caso de los hombres la media se acerca a los 9 años.

Por otro lado, el promedio de permanencia en la organización por parte de los jefes encuestados es de 10,4 años, lo que es más de dos años mayor al que tienen los subordinados, los cuales llevan en la empresa un promedio de alrededor de 8 años.

Para realizar el análisis se separó la muestra en cuatro categorías: personas con hasta 2 años de permanencia, personas con más de 2 y hasta 5 años, personas con más de 5 y hasta 10 años, y personas con más de 10 años en la organización. La composición de los jefes y subordinados según esta clasificación se presenta en la figura 3.4.

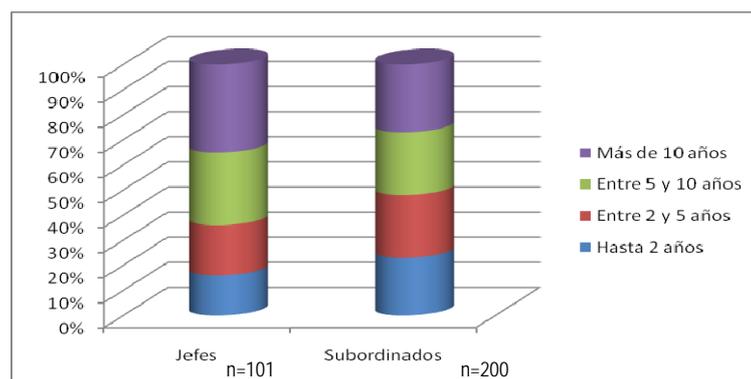


Figura 3.4: Composición de la Muestra de Jefes y Subordinados por Tiempo de Permanencia en la Organización

3.1.5 Tiempo de Permanencia en el Cargo

Al analizar la muestra, se observa que las personas encuestadas presentan una permanencia promedio en el cargo de alrededor de 4,5 años, lo que es prácticamente la mitad del tiempo que, en promedio, han permanecido los encuestados en la organización. Lo anterior lleva a pensar que, en promedio, los encuestados han ocupado por lo menos dos cargos en la empresa donde trabajan desde que ingresaron a ella.

Con respecto a los jefes, éstos se han desempeñado en su cargo actual durante un promedio de 3,9 años, mientras que los subordinados se mantienen en sus puestos un promedio de 4,6 años.

Para realizar el análisis de la permanencia de los trabajadores en su cargo, se dividió la muestra en tres categorías: personas con hasta 2 años, individuos con más de 2 y hasta 5 años, y personas con más de 5 años en el cargo. Según esta clasificación, la muestra está compuesta según lo indica la figura 3.5.

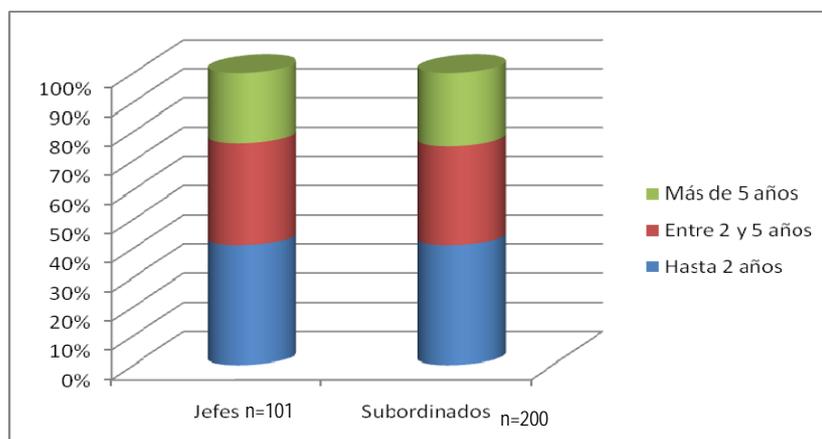


Figura 3.5: Composición de la Muestra de Jefes y Subordinados por Tiempo de Permanencia en el Cargo

3.1.6 Tiempo Trabajando con el Jefe Actual

Analizando la muestra, se desprende que, en promedio, un subordinado lleva tres años trabajando con su jefe actual.

Para realizar el análisis de los subordinados con respecto al tiempo que llevan trabajando con su jefe actual se dividió la muestra en tres categorías: hasta 2 años, entre 2 y 5 años, y más de 5 años (figura 3.6). Se puede observar que la mayoría de los subordinados lleva trabajando menos de dos años con su jefe actual.

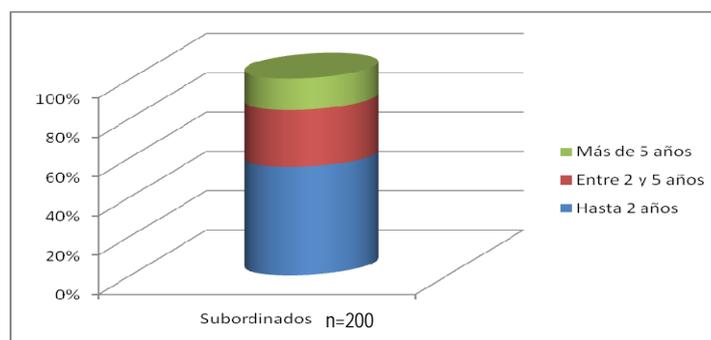


Figura 3.6: Composición de la Muestra de Subordinados por Tiempo que Llevan Trabajando con su Jefe Actual

3.2 Análisis Descriptivo

A continuación se presentan los resultados del análisis descriptivo de los datos obtenidos a través del estudio empírico. Se analizaron por separado la muestra de 101 jefes y la muestra de 200 subordinados encuestados.

Es importante señalar que en esta sección se tomaron en cuenta todas las preguntas que forman parte de los instrumentos de medición. Si bien algunas de las preguntas consideradas en este análisis fueron posteriormente eliminadas al realizar el estudio de la confiabilidad de los instrumentos, es interesante discutir también lo que ocurre con ellas.

3.2.1 Análisis Descriptivo Jefes

La tabla 3.1 muestra los estadísticos descriptivos para las dimensiones que forman parte del instrumento de medición aplicado a los jefes. Cada dimensión se obtiene a partir del promedio de las preguntas correspondientes a cada una de ellas (tabla 2.2), realizando previamente las transformaciones de escala para las preguntas inversas o de escalas diferentes.

Como se puede observar en la tabla 3.1, en promedio los jefes opinan que el nivel de oportunidades de participación que la Empresa les ofrece a sus subordinados es levemente alto (5,10). Este valor es bastante cercano al obtenido por la pregunta N°10, lo que valida la medición realizada a través de los temas de participación (información, equipos de trabajo, actividades sociales y toma de decisiones).

La propensión a confiar de los jefes encuestados está en un nivel muy cercano a 5, lo que indica que ésta es levemente alta. A diferencia de este valor, la confianza medida directamente que tienen los jefes en sus subordinados es de un nivel levemente superior a 6. De esta forma, uno inmediatamente puede concluir que, aunque la propensión a confiar probablemente está relacionada con el nivel de confianza, debe haber otros aspectos que juegan un papel aún más relevante en la determinación del nivel de confianza en los subordinados.

En todas las preguntas dirigidas a evaluar la competencia o habilidad de los subordinados, los promedios obtenidos son bastante similares y cercanos al 6, es decir, los jefes encuestados opinan que el nivel de competencia de sus subordinados es alto. La consistencia de las respuestas obtenidas para las diferentes preguntas también se ve reflejada en la baja desviación estándar obtenida para esta dimensión en comparación con el resto (tabla 3.1).

Tabla 3.1: Estadísticos Descriptivos por Dimensión para Jefes

Dimensiones	N	Media ²⁶	Mínimo	Máximo	Desv. Típ
1. Oport. Part. en la información	101	5.4198	1.80	7.00	1.00000
2. Oport. Part. en equipos de trabajo	101	5.5942	1.22	7.00	1.21825
3. Oport. Part. en actividades sociales	101	4.9505	1.00	7.00	1.72845
4. Oport. Part. en la toma de decisiones	101	4.5021	1.00	6.71	1.39873
5. Oport. Part. en general	101	5.0594	1.00	7.00	1.44791
6. Prom. Oport. De Participación ²⁷	101	5.1052	1.69	6.89	1.18785
7. Propensión a Confiar	101	5.2675	1.67	7.00	1.02017
8. Competencia o Habilidad	101	6.0693	3.40	7.00	.68553
9. Benevolencia	101	6.2079	2.75	7.00	.82240
10. Integridad	101	6.1757	2.75	7.00	.72418
11. Motivación	101	5.2995	1.25	7.00	1.21090
12. Disposición a Participar	101	5.9569	2.00	7.00	.89801
13. Compromiso	101	5.8985	1.50	7.00	1.06664
14. Apertura Comunicacional	101	6.3006	4.00	7.00	.57832
15. Nivel de Conflicto Emocional ²⁸	101	6.2847	3.50	7.00	.67085
16. Nivel de control imp. Por el super ²⁹	101	5.0234	1.00	7.00	1.49086
17. Confianza medida directamente	101	6.0594	3.00	7.00	.68843
18. Adecuación oport. participación	101	4.5718	1.00	7.00	1.34923

El nivel de disposición a participar que tienen los subordinados, en opinión de sus jefes, es alto (5,95). Al comparar este valor con el nivel de oportunidades de participación (5,10), podemos deducir que en la mayoría de las áreas de la muestra el nivel de oportunidades de participación es, según los jefes, menor a la disposición a participar de los subalternos.

²⁶ La escala utilizada va de 1 (muy bajo) a 7 (muy alto).

²⁷ Para esta dimensión, una alta puntuación indica la existencia de un bajo nivel de conflicto emocional.

²⁸ Este es el promedio de las cinco dimensiones precedentes (oportunidades de participación en la información, oportunidades de participación en equipos de trabajo, oportunidades de participación en actividades sociales, oportunidades de participación en la toma de decisiones, y oportunidades de participación en general)

²⁹ Para esta dimensión, una alta puntuación indica la existencia de un bajo control impuesto por el superior sobre sus subordinados.

Uno de los promedios más altos obtenidos por una dimensión para el caso de los jefes es el grado de apertura comunicacional. Llama también la atención la baja desviación estándar de esta dimensión (tabla 3.1). Otro aspecto destacable es que el jefe con la opinión más desfavorable en relación a la comunicación que tiene con sus subordinados entregó un valor superior al nivel de 4, situación que en general no ocurre en el resto de las dimensiones.

Para la dimensión de confianza medida directamente, se obtuvo un promedio de 6,05, lo que indica que en general el nivel de confianza de un jefe en sus subordinados es alto.

El detalle de los estadísticos descriptivos por preguntas se encuentra en el Anexo C.

Tabla 3.2: Razones Nombradas por los Jefes para Elegir el Nivel de Confianza de la Pregunta N°63

Razones nombradas	Frecuencia	Porcentaje
Competencia o habilidad de los subordinados	21	20.7%
Integridad de los subordinados	17	16.8%
Compromiso de los subordinados con la Empresa	11	10.8%
Conocimiento personal que el jefe tiene de sus subordinados	9	8.9%
Disposición de los subordinados hacia el trabajo	8	7.9%
Motivación de los subordinados	8	7.9%
Lealtad de los subordinados	6	5.9%
Apertura Comunicacional entre el jefe y los subordinados	4	3.9%
Confianza mutua entre los jefes y los subordinados	3	2.9
Otras razones	13	12.8%

Se puede observar que la razón más nombrada por los jefes fue la competencia o habilidad con que sus subordinados realizan el trabajo. Casi un quinto de todas las razones nombradas por los jefes para elegir un determinado nivel de confianza corresponden a esta dimensión.

Otro concepto que fue nombrado bastante es el de integridad. Los jefes consideran que una razón importante para confiar en los subordinados es que éstos sean honestos e íntegros.

También fue nombrada con una alta frecuencia el nivel de conocimiento que tiene el jefe de sus subordinados y el nivel de interacción entre ellos, lo que justamente corresponde al concepto de relevancia de la relación. Notable es que este concepto haya sido nombrado 17 veces (16,8%), puesto que el cuestionario de los jefes no incluyó preguntas referentes a la relevancia de la relación.

El concepto de actitud frente al trabajo y a la empresa (motivación, disposición, y compromiso) también fue bastante nombrado por los jefes. Lo anterior valida el fundamento teórico que llevó a incluir este concepto en la metodología para medir la confianza que el jefe

tiene en sus subordinados. La actitud frente al trabajo y a la empresa es un aspecto que no puede dejarse fuera al estudiar la confianza que un jefe tiene en sus subordinados.

Lo anterior vuelve a confirmar que un jefe considera que el concepto de confianza en los subordinados está muy asociado al hecho de que los subordinados hagan bien su trabajo.

Antes de continuar no se puede dejar de destacar la importancia que tiene esta pregunta abierta para la presente investigación. Las respuestas recogidas enriquecen y validan la metodología usada para medir la confianza.

3.2.2 Análisis Descriptivo Subordinados

La tabla 3.3 muestra los estadísticos descriptivos para las dimensiones que forman parte del instrumento de medición aplicado a los subordinados.

Como se puede observar en la tabla 5.3, el nivel de disposición a participar que tienen los subordinados puede ser considerado como alto (6,13). La mayor disposición a participar se presenta en el tema de los equipos de trabajo, con un promedio muy alto (6,56).

Tabla 3.3: Estadísticos Descriptivos por Dimensión para Subordinados

Dimensiones	N	Media	Mínimo	Máximo	Desv. Típ
1. Disposición Part. en la Información	200	5.8940	2.40	7.00	1.03834
2. Disposición Part. en Equipos de Trabajo	200	6.5630	3.00	7.00	.70303
3. Disposición Part. en Activ Sociales	200	6.1775	2.50	7.00	.92549
4. Disposición en la Toma de Decisiones	200	5.9042	1.71	7.00	1.12829
5. Prom. Disposición a Participar	200	6.1352	2.50	7.00	.89979
6. Propensión a Confiar	200	4.7467	1.50	7.00	1.10998
7. Competencia o Habilidad	200	6.2913	2.25	7.00	.81667
8. Benevolencia	200	5.9688	1.50	7.00	1.21210
9. Integridad	200	6.2925	2.50	7.00	.84922
10. Justicia	200	5.9738	2.00	7.00	1.02830
11. Cumplimiento de Compromisos	200	5.8750	1.50	7.00	1.14468
12. Consistencia en el Comportamiento	200	5.4300	1.25	7.00	1.64236
13. Similitud	200	4.9232	1.00	7.00	1.45671
14. Apertura Comunicacional	200	5.8830	2.80	6.80	.66628
15. Nivel de Conflicto Emocional	200	6.1025	1.50	7.00	1.08328
16. Relevancia de la relación	200	6.1500	3.75	7.00	.58563
17. Confianza Medida Directamente	200	5.9600	1.00	7.00	.98144

La propensión a confiar de los subordinados encuestados está en un nivel de 4,7. En este caso, también el promedio de la propensión a confiar es bastante inferior en relación con el de la confianza medida directamente. Por lo tanto, la propensión a confiar, en promedio, no

juega un rol tan relevante en la determinación de la confianza que tiene el jefe en su subordinado.

En forma muy similar que el caso de la competencia del jefe, la integridad obtiene un promedio de 6,2. Para todas las preguntas que componen esta dimensión se obtienen promedios mayores a 6, destacando nuevamente el promedio de la pregunta N°33 (6,5), donde un 64% de los encuestados marcó la opción 7.

En la similitud entre el subordinado y su jefe, un promedio bastante más bajo es el que se obtiene para esta dimensión (4,9). Lo anterior lleva a concluir que la similitud entre el subordinado y su jefe no es un requisito para que se desarrolle una relación de confianza entre ellos, pudiendo existir confianza entre personas que son diferentes.

En la confianza medida directamente, al observar en la tabla 3.3 el promedio obtenido por esta dimensión para el caso de los subordinados (5,96), se aprecia que es prácticamente el mismo que existe en el caso de los jefes. A primera vista, parecería que en general la confianza de la relación jefe-subordinado es mutua.

El detalle de los estadísticos descriptivos por preguntas se encuentra en el Anexo D.

Tabla 3.4: Razones Nombradas por los Subordinados para Elegir el Nivel de Confianza de la Pregunta N°65

Razones nombradas	Frecuencia	Porcentaje
Apertura comunicacional entre el subordinado y su jefe	46	23%
Conocimiento personal que el subor tiene de su jefe / Interacción del subordinado con su jefe	32	16%
Integridad del jefe	26	13%
Competencia o habilidad del jefe	22	11%
Apoyo brindado por el jefe	18	9%
Consistencia en el comportamiento del jefe	16	8%
Benevolencia del jefe	16	8%
Similitud entre el subordinado y su jefe	10	5%
Personalidad del Jefe	6	3%
Otras razones	24	14%

Como se puede ver, los subordinados consideran que lo más importante para explicar la confianza que depositan en sus jefes es la apertura comunicacional y el grado de interacción y conocimiento personal que ellos tienen de sus jefes. Además de tener una buena comunicación con el jefe, es muy importante que el subordinado conozca a su superior lo suficiente como para poder confiar en él.

Otros de los aspectos más nombrados fueron la integridad del jefe, su competencia o habilidad, y el apoyo que éste les brinda a sus subordinados. No deja de ser interesante que incluso la propensión a confiar y el contexto organizacional fueran nombrados por algunos encuestados como la causa que explica el nivel de confianza que tienen en sus jefes. Como última observación, destaca que la personalidad del jefe fuera nombrada 6 veces. Esto muestra que para algunos los aspectos psicológicos de una persona están muy relacionados con la confianza que se tiene en ella.

La conclusión más interesante resulta al comparar los resultados de la pregunta abierta para el caso de los jefes y de los subordinados. El concepto de confianza cambia dependiendo de la situación a la que se aplique. Para los jefes, el aspecto más importante para confiar en sus subordinados es la competencia de ellos. En cambio, para los subordinados, lo más importante para poder confiar en sus jefes es que exista una buena comunicación y que se haya construido una relación relevante a lo largo del tiempo (a través de la interacción y el conocimiento).

Del resultado anterior se pueden identificar algunas lecciones importantes:

- Un jefe que quiere lograr que sus subordinados confíen en él debe, principalmente, cultivar la relación que mantiene con ellos, fomentando la comunicación abierta y manteniendo un contacto frecuente con sus subalternos, de manera que lo conozcan mejor. Además, el jefe debe sintonizar con los que trabajan con él, preocupándose y apoyándolos en la realización de sus trabajos.

Un superior puede tener el mejor entrenamiento y ser brillante intelectualmente, pero no por eso necesariamente conseguirá que sus subordinados confíen en él.

- Un subordinado que quiere lograr que su jefe confíe en él debe, principalmente, hacer bien sus labores y demostrarle su competencia y destreza técnica, manifestando una actitud positiva frente al trabajo y a la empresa. Una persona con mucha habilidad en el manejo de las relaciones no necesariamente consigue que su jefe confíe en él.

Lo anterior en ningún caso implica dejar fuera otros aspectos que no pueden estar ausentes para que exista confianza (por ejemplo, la integridad).

La conclusión de que el jefe debe preocuparse principalmente de la relación que mantiene con sus subordinados para hacerse más confiable está totalmente en línea con la importancia que se le asigna en la actualidad a las habilidades emocionales en el

desempeño de posiciones de liderazgo, como son las jefaturas. El liderazgo se considera uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, que están definidos en la norma ISO 9000:2000 – *Sistemas de gestión de la Calidad*.

3.3 Confiabilidad de los Instrumentos de Medición

El procedimiento que se realiza a continuación tiene como objetivo detectar hasta qué punto los instrumentos de medición utilizados permiten evaluar o diagnosticar una realidad determinada de manera confiable. Las diferentes escalas de medición que forman parte de los instrumentos de medición utilizados fueron analizadas, eliminándose aquellas preguntas que deterioran la confiabilidad de éstos.

Se dice que un instrumento es confiable cuando con el mismo instrumento se obtienen resultados similares al aplicarlos dos o más veces al mismo grupo de individuos. En cambio, se dice que un instrumento es válido cuando realmente es capaz de medir aquello para lo que ha sido diseñado (Visauta, 1998).

Como ya fue señalado, la validez se comprobó a través de la técnica de validez de contenido. La confiabilidad del instrumento es analizada a través del Alpha de Cronbach y la Correlación Ítem-Escala.

El coeficiente Alpha de Cronbach (α) es uno de los más utilizados a la hora de establecer la confiabilidad de una escala, y está basado en la consistencia interna de la misma. Más concretamente, es un promedio de las covarianzas entre todos los ítems de la escala. Se calcula de la siguiente forma:

$$\alpha = (K * COV / VAR) / (1 + (K - 1) * COV / VAR) \quad (3.1)$$

Donde:

- K es el número de ítems de la escala;
- COV es la media de covarianzas entre ítems de la escala;
- VAR es la media de varianzas de los ítems de la escala.

El Alpha de Cronbach puede interpretarse como el coeficiente de correlación al cuadrado entre las puntuaciones obtenidas por una escala y las que se obtendrían a través de todo el

universo de ítemes (en caso de ser posible) para una misma muestra extraída de la población (Visauta, 1998)

El Alpha de Cronbach toma valores entre 0 y 1, siendo más confiable una escala mientras mayor sea este valor. Generalmente, escalas con un Alpha mayor a 0,70 son consideradas confiables, aunque cotas más bajas son muchas veces usadas por la literatura.

La Correlación Ítem-Escala (CIE) es el coeficiente de correlación entre un ítem y la escala completa. Normalmente, preguntas con CIE menores a una cota (que normalmente está en el rango de 0,35 a 0,40), o con un CIE bastante bajo en relación al CIE del resto de los ítemes, son eliminadas de la escala (Nunnally, 1970).

De esta manera, el procedimiento que se siguió para analizar y mejorar la confiabilidad de las escalas usadas en los instrumentos de medición fue el siguiente:

- Calcular el Alpha de Cronbach de la escala y el CIE de cada ítem que forma parte de la escala.
- En caso de obtenerse un Alpha mayor a 0,7, se considerarán candidatos a ser eliminados todos los ítemes que tengan un CIE menor a 0,40 o que tengan un CIE bastante menor al del resto de los ítemes. Finalmente, será eliminado un ítem cuando, además de cumplir con alguno de los criterios anteriores, la exclusión de él provoque un aumento significativo de la confiabilidad de la escala (un mayor Alpha de Cronbach).
- En caso de escalas con un Alpha menor a 0,70, se procederá a eliminar un ítem siempre y cuando su exclusión induzca un aumento en el Alpha de la escala.
- Escalas que no logren llegar a un Alpha mayor a 0,55 no serán consideradas en ningún análisis posterior.

3.3.1 Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

En el instrumento aplicado a los jefes fueron eliminados 5 ítemes (de un total de 70) para mejorar la confiabilidad de las escalas. El detalle de los análisis de confiabilidad se encuentra en el Anexo D, mientras que un resumen de la información se presenta en la tabla 3.5. Allí se encuentran los Alphas iniciales de las escalas, la información sobre las preguntas eliminadas, y los Alphas finales para las escalas (que no toman en cuenta las preguntas eliminadas).

En términos generales, la confiabilidad del instrumento es adecuada. Sólo fue necesario eliminar un 11% de las preguntas. Todas las escalas obtienen Alphas mayores a 0,65.

Es importante recordar que los ítems eliminados no son usados en análisis posteriores.

Tabla 3.5: Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

Dimensión	Nº Inicial de Ítems	Alpha Inicial	Ítems Elimin.	Corr Ítem-Escala	Nº Final de Ítems	Alpha Final
Oport de Partic en la Información	5	0.898			5	0.898
Oport de Partic en Equipos de Trabajo	3	0.938			3	0.938
Oport de Partic en Actividades Sociales ³⁰	1				1	
Oport de Partic en la Toma de Decisiones	7	0.950			7	0.950
Oport de Partic en General*	1				1	
Propensión a Confiar	7	0.811	Preg N ^o 14	0.271	6	0.860
Comp o Habilidad de los Subordinados	5	0.945			5	
Benevolencia de los Subordinados	5	0.856	Preg N ^o 30	0.337	4	0.930
Integridad de los Subordinados	4	0.927			4	0.927
Motivación de los Sub	4	0.933			4	0.933
Disp Part de los Subordinados	4	0.765	Preg N ^o 43	0.277	3	0.825
Compromiso de los Sub con la Empresa	4	0.972			4	0.972
Apertura Comunicacional	4	0.782	Preg N ^o 59	0.364	3	0.889
Nivel de Conflicto Emocional	4	0.921				0.921
Nivel de Control imp por el superior	4	0.864	Preg N ^o 58	0.343	3	0.967
Confianza Medida Directamente	4	0.952			4	0.952
Adecuación Nivel de Oport. de Partic	4	0.942			4	0.942

3.3.2 Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

³⁰Esta dimensión está formada por una sola pregunta, por lo tanto no se puede calcular el Alpha de Cronbach.

En el instrumento aplicado a los subordinados fueron eliminados sólo 4 ítems (de un total de 71) para mejorar la confiabilidad de las escalas. El detalle de los análisis de confiabilidad se encuentra en el Anexo I, el resumen de la información se presenta en la tabla 3.6.

En términos generales, la confiabilidad del instrumento es adecuada. Sólo fue necesario eliminar un 6,3% de las preguntas, las cuales no serán usadas en análisis posteriores.

Tabla 3.6: Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

Dimensión	Nº Inicial de Ítems	Alpha Inicial	Ítems Elimin	Corr Ítem-Escala	Nº Final Ítems	Alpha Final
Disp a Part en la Inform	5	0.847			5	0.847
Disp a Part en Equipos de Trabajo	3	0.866			3	0.866
Disposición a Participar en Actividades Sociales	2	0.973			2	0.973
Disposición a Participar en la Toma de Decisiones	7	0.949			7	0.949
Propensión a Confiar	7	0.880	Preg N ^o 17	0.379	6	0.903
Competencia o Habilidad del Jefe	5	0.949			5	0.949
Benevolencia del Jefe	5	0.901	Preg N ^o 50	1.334	4	0.939
Integridad del Jefe	4	0.976			4	0.976
Justicia del Jefe	4	0.827			4	0.827
Cumplimiento de Comprom por Parte del Jefe	4	0.949			4	0.949
Consistencia en el Comportamiento del Jefe	4	0.960			4	0.960
Similitud entre el Subordinado y su Jefe	4	0.734	Preg N ^o 29	0.053	3	0.921
Apertura Comunicacional	5	0.644	Preg N ^o 58	0.281	4	0.698
Nivel de Conflicto Emocional	4	0.925			4	0.925
Relevancia de la Relación	4	0.970			4	0.970
Confianza Medida Directamente	4	0.816			4	0.816

3.4 Análisis Factorial

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de los análisis factoriales efectuados tanto para las dimensiones como para los factores metodológicos.

Como ya fue señalado, el método de extracción de factores utilizado fue el de las componentes principales. En tanto, el criterio para la extracción de los factores fue el de Kaiser o de raíces latentes.

Como paso previo a la realización de un análisis factorial, el investigador debe asegurarse que la matriz de datos tiene suficientes correlaciones que justifiquen la aplicación de un análisis factorial (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995). Hay dos maneras para verificar lo anterior: la medición de la adecuación de la muestra (MSA) y el test de esfericidad de Bartlett.

El test de esfericidad de Bartlett también es una forma de verificar la presencia de correlaciones entre las variables. Básicamente, este es un test de hipótesis que evalúa si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de la matriz identidad. En el supuesto de que no se pudiese rechazar la hipótesis, se desaconseja realizar un análisis factorial con los datos.

Luego de probar si se cumplen los supuestos de correlaciones significativas entre las variables, se procedió a realizar el análisis factorial. De esta forma, el software nos entregó las puntuaciones factoriales para cada sujeto a través de la siguiente fórmula:

$$F_{jk} = W_{j1} * X_{1k} + W_{j2} * X_{2k} + \dots + W_{ji} * X_{ik} + \dots + W_{jp} * X_{pk} \quad (3.2)$$

Donde:

- F_{jk} es el valor para el factor j que le corresponde al individuo k ;
- W_{ji} es el coeficiente de puntuación factorial de la variable i para el caso del factor j ;
- X_{ik} es el valor estandarizado de la variable i para el sujeto k .

El valor obtenido no es otra cosa sino una combinación lineal de las variables originales. Hay que resaltar el hecho de que el valor obtenido, al ser una combinación lineal de variables que distribuyen normal (0,1), será también un valor estandarizado.

Finalmente, se realizó una rotación VARIMAX, la cual permite interpretar de mejor manera los factores obtenidos (en caso que se extraiga más de un factor).

3.4.1 Análisis Factorial por Dimensión

a) Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

A continuación se presenta la tabla 3.7, la cual resume toda la información más relevante acerca de los análisis factoriales realizados por dimensión, en el caso de los jefes. Para cada dimensión se presenta el MSA, la significancia del test de esfericidad de Bartlett, el número de factores extraídos y el porcentaje de la varianza explicado por el primer factor. El detalle de los análisis se presenta en el Anexo F.

Es importante recordar que para realizar los análisis factoriales por dimensión se dejaron fuera las preguntas eliminadas por el estudio de la confiabilidad del instrumento.

Tabla 3.7: Análisis Factorial por Dimensión para el Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

Dimensión	MSA	Sign Test de Esfer de Bartlett	Nº de Fact Extraídos	% de la Var Total Explicado por el Primer Factor
Oport de Participación en la Información	0.882	0.000	1	93.072
Oport Part Equipos de Trabajo	0.780	0.000	1	94.745
Oport de Part en Actividades Sociales				
Oportunidades de Participación en la Toma de Decisiones	0.899	0.000	1	94.659
Oport de Participación en General				
Propensión a Confiar	0.844	0.000	1	
Competencia o Habilidad de los subord	0.847	0.000	1	91.633
Benevolencia de los Subordinados	0.651	0.000	1	88.233
Integridad de los Subordinados	0.855	0.000	1	87.323
Motivación de los Subordinados	0.851	0.000	1	90.866
Disposición a Participar de los Subordinados	0.773	0.000	1	92.475
Compromiso de los Subord con la Empresa	0.872	0.000	1	94.839
Actitud Frente al Trabajo y a la Empresa	0.891	0.000	1	70.914
Apertura Comunicacional	0.718	0.000	1	85.147
Nivel de Conflicto Emocional	0.799	0.000	1	82.092
Nivel de Control Impuesto por el Superior	0.792	0.000	1	97.209
Confianza Medida Directamente	0.820	0.000	1	88.369
Adecuación Nivel de Oport. Participación	0.832	0.000	1	88.382

En general, las medidas del índice MSA son bastante adecuadas. Todo lo anterior lleva a concluir que los análisis factoriales son efectivos para todas las dimensiones y por tanto deja claro la validez del instrumento de medición.

Una vez realizado el análisis factorial para cada dimensión, se puede observar que en todos los casos se extrae un único factor. Esto confirma que los ítems que componen las diferentes

dimensiones apuntan principalmente hacia una sola dirección, la cual puede ser interpretada justamente como lo que se pretende medir a través de una determinada dimensión. Finalmente, resalta el hecho que para la mayoría de las dimensiones ese único factor extraído explica generalmente más del 70% de la varianza total.

b) Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

A continuación se presenta la tabla 5.8, la cual resume toda la información más relevante acerca de los análisis factoriales realizados por dimensión, en el caso de los subordinados. En ella se presenta el MSA, la significancia del test de esfericidad de Bartlett, el número de factores extraídos y el porcentaje de la varianza explicado por el primer factor para cada dimensión. El detalle de los análisis se presenta en el Anexo F.

Tabla 3.8: Análisis Factorial por Dimensión para el Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

Dimensión	MSA	Sign Test de Esfericidad de Bartlett	Nº de Fact Extraídos	% de la V Total Explicado por el Primer Factor
Disp a Partic en la Información	0.848	0.000	1	72.960
Disp a Partic en Equipos de Trabajo	0.691	0.000	1	81.703
Disp a Parti en Actividades Sociales	0.500	0.000	1	97.765
Disp a Part en la Toma de Decisiones	0.940	0.000	1	80.283
Propensión a Confiar	0.707	0.000	1	68.293
Competencia o Habilidad del Jefe	0.897	0.000	1	83.603
Benevolencia del Jefe	0.840	0.000	1	89.335
Integridad del Jefe	0.837	0.000	1	93.444
Justicia del Jefe	0.662	0.000	1	66.314
Cumplimiento de Comprom por Parte del Jefe	0.802	0.000	1	89.959
Consistencia en el Comport del Jefe	0.803	0.000	1	92.939
Similitud entre el Subordinado y su Jefe	0.761	0.000	1	87.703
Apertura Comunic Nivel de Conflicto	0.746	0.000	1	62.647
Nivel de Conflicto Emocional	0.724	0.000	1	84.176
Relevancia de la Relación	0.778	0.000	1	70.564
Confianza Medida Directamente	0.789	0.000	1	64.707

Al igual que en el caso de los jefes, las medidas del índice MSA son bastante adecuadas, salvo el caso de la disposición a participar en actividades sociales, en donde se obtiene un MSA malo. No obstante, los test de esfericidad dan significativos en todos los casos. Todo lo anterior lleva a concluir que los análisis factoriales son efectivos para todas las dimensiones, al igual que en el caso del instrumento dirigido a los jefes.

Una vez realizado el análisis factorial para cada dimensión, nuevamente se observa que en todos los casos se extrae un solo factor (que generalmente explica más del 60% de la varianza total). Esto confirma que los ítemes que componen las diferentes dimensiones apuntan principalmente hacia una sola dirección.

3.4.2 Análisis Factorial por Factor

a) Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

A continuación se presenta la tabla 5.7, la cual resume toda la información más relevante acerca de los análisis factoriales realizados por cada factor metodológico, para el caso de los jefes. Para cada uno de ellos se presenta el MSA, la significancia del test de esfericidad de Bartlett, el número de factores extraídos y el porcentaje de la varianza explicado por el primer factor. El detalle de los análisis se presenta en el Anexo G.

Tabla 3.9: Análisis Factorial por Factor para el Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

Factor	MSA	Sign Test de Esfericidad de Bartlett	Nº de Factores Extraídos	% de la V Total Explicado por el Primer Factor
Oport de Part para los Trabajadores	0.938	0.000	1	93.596
Características de los Subord	0.945	0.000	1	84.137
Características de la Relación	0.876	0.000	1	81.337

Nuevamente, las medidas del índice MSA son bastante adecuadas. Adicionalmente, los test de esfericidad dan significativos en todos los casos.

Al realizar el análisis factorial para cada factor metodológico, se extrae siempre un solo factor. Esto confirma que las dimensiones que componen un factor metodológico apuntan principalmente hacia una sola dirección, la cual puede ser interpretada como lo que representa conceptualmente cada factor metodológico. No se incluyen análisis factoriales en el caso de los factores metodológicos que están formados por una sola dimensión, pues no tiene sentido.

b) Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

A continuación se presenta la tabla 3.10, la cual resume toda la información más relevante acerca de los análisis factoriales realizados por cada factor metodológico, para el caso de los subordinados. Para cada uno de ellos se presenta el MSA, la significancia del test de esfericidad de Bartlett, el número de factores extraídos por el criterio de Kaiser y el

porcentaje de la varianza explicado por el primer factor. El detalle de los análisis se presenta en el Anexo G.

Tabla 3.10: Análisis Factorial por Factor para el Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados

Factor	MSA	SignTest de Esfericidad de Bartlett	Nº de Factores Extraídos	% de la Varianza Total Explicado por el Primer Factor
Disp a Part los Subordinados	0.723	0.000	1	61.086
Características del Jefe	0.945	0.000	1	90.799
Características de la Relación	0.934	0.000	1	89.227

Como puede observarse en la tabla 5.10, las medidas del índice MSA son bastante adecuadas. También los test de esfericidad dan significativos en todos los casos, dejando claro la validez del instrumento de medición.

Al realizar el análisis factorial para cada factor metodológico, se extrae siempre un solo factor. Esto confirma que las dimensiones que componen un factor metodológico apuntan principalmente hacia una sola dirección, al igual como ocurre para el caso de los jefes. Tampoco se incluyen análisis factoriales para los factores metodológicos que están formados por una sola dimensión.

3.5 Análisis MANOVA Según Categorías

Para diversas clasificaciones de la muestra, se estudiaron las diferencias existentes entre los diferentes grupos para los temas de participación y confianza, para lo cual se consideraron distintos estadísticos descriptivos. La significancia de las diferencias se evaluó mediante análisis tanto univariados como multivariados de la varianza (ANOVA y MANOVA). Se consideró como significativa la diferencia entre las variables involucradas en el análisis ANOVA o MANOVA cuando el estadístico F de Snedecor era distinto de cero con una confianza mayor o igual al 95%. El detalle completo de los análisis ANOVA y MANOVA se encuentra en el Anexo H.

Antes de comenzar, es necesario aclarar que para este análisis se consideraron los estadísticos descriptivos obtenidos al promediar aritméticamente las preguntas referidas a una cierta dimensión, dejando fuera del análisis las preguntas eliminadas por el análisis de confiabilidad de los instrumentos.

3.5.1 Oportunidades de Participación en la Organización y Disposición a Participar de los Trabajadores

Al comparar los estadísticos descriptivos de las oportunidades de participación que, según los jefes, existen en la organización para sus subordinados y de la disposición a participar de los trabajadores, se observa lo ocurrido en la tabla 3.11.

Tabla 3.11: Estadísticos Muestra Total: Oportunidades de Participación y Disposición a Participar

	Oport de Participación	Disp a Participar
Media	5.10	6.13
Desviación Estándar	1.18	0.89
N	101	200

Es clara la existencia de una diferencia significativa entre ambas dimensiones ($F=70.434$; $p=0,000$). Los subordinados encuestados están mucho más dispuestos a participar que las oportunidades que, según los jefes, existen para hacerlo. Significa que La Empresa Eléctrica de Cienfuegos no ofrece oportunidades de participación suficientes para cubrir las expectativas de sus trabajadores.

Otra conclusión que se puede obtener de la tabla 3.11 es con respecto a la variabilidad de las dimensiones. Se puede decir que las áreas son, en general, más diversas en cuanto a oportunidades para participar que en cuanto a disposición a participar de los subordinados.

La tabla 3.12 presenta los promedios obtenidos para las diferentes dimensiones de participación que se incluyen en este trabajo. Las diferencias que se presentan en todos estos casos son significativas ($p=0,000$).

Tabla 3.12: Promedios Obtenidos para los Diferentes Temas de Participación

	Oport de Participación	Disp a Participar
En la Información	5.41	6.04
En Equipos de Trabajo	5.59	6.20
En Actividades Sociales	4.95	6.12
En la Toma de Decisiones	4.50	5.83

Como se puede observar, existen diferencias importantes tanto entre los diferentes temas como entre las oportunidades y la disposición, siendo todas ellas significativas. Llama la atención la gran diferencia entre las oportunidades de participación y la disposición a participar en la toma de decisiones. A pesar de que probablemente los trabajadores muchas veces se sienten en condiciones de aportar de una manera activa en la toma de decisiones, las jefaturas y la empresa no dan todas las facilidades.

b) Disposición a Participar Según Características de los Encuestados

Al analizar lo que ocurre con la disposición a participar de los subordinados según el sexo y la edad ocurren fenómenos bastante singulares (tabla 3.13), presentándose diferencias significativas para el factor definido por el sexo ($F=9.44$; $p=0.002$) y por el efecto de la interacción entre sexo y edad ($F=5.27$; $p=0.006$), mientras que no existe diferencia significativa para los grupos definidos por la variable Edad ($F=1.93$; $p=0.147$).

Tabla 3.13: Promedios Obtenidos para la Disposición a Participar Según Sexo y Edad

Sexo	Edad		
	Hasta 30 años	Entre 30 y 45 años	Más de 45 años
Hombre	6.39	6.19	6.14
Mujer	5.19	5.90	6.23

Para el caso de los hombres, se observa una disposición a participar que va disminuyendo con la edad, siendo más baja para los mayores de 45 años. Por el contrario, en el caso de las mujeres se observa una disposición a participar que va aumentando con la edad. Es probable que los diferentes estilos de trabajo de hombres y mujeres influyan en esto.

No se observan diferencias significativas en la disposición a participar de los subordinados según el nivel educacional ($F=0,248$; $p=0,780$). Contar con una educación universitaria no necesariamente implica una mayor disposición a participar, a pesar de que se esté mejor preparado para hacerlo.

Tampoco se observan diferencias significativas al clasificar la muestra de subordinados según la permanencia en la organización y en el cargo.

Donde sí se presentan diferencias importantes es en el caso del tiempo que el subordinado lleva trabajando con su jefe actual ($F=3,170$; $p=0,044$). Los promedios para esta clasificación se muestran en la tabla 3.14.

Tabla 3.14: Promedios Obtenidos Según Tiempo que el Subordinado Lleva Trabajando con su Jefe

	Disposición a Participar
Hasta 2 años	6.14
Entre 2 y 5 años	6.31
Más de 5 años	5.88

Estos resultados parecieran indicar que, al comienzo, al aumentar el tiempo trabajando con el jefe aumenta la disposición a participar. Sin embargo, al sobrepasar los 5 años como

subordinado de la misma persona, baja la disposición a participar en forma significativa. Una explicación para la ocurrencia de esto residiría en la aparición de un cierto desánimo para participar en las actividades de la empresa cuando se lleva demasiado tiempo trabajando con el mismo jefe.

3.5.2 Confianza en la Relación Jefe-Subordinado

Al comparar los resultados obtenidos para la confianza medida directamente entre jefes y subordinados, no se observa una diferencia significativa ($F=0,829$; $p=0,363$). Lo anterior lleva a pensar que, en general, la confianza en la relación jefe-subordinado es recíproca. Para visualizar con mayor claridad lo ocurrido, se presenta la figura 3.7.

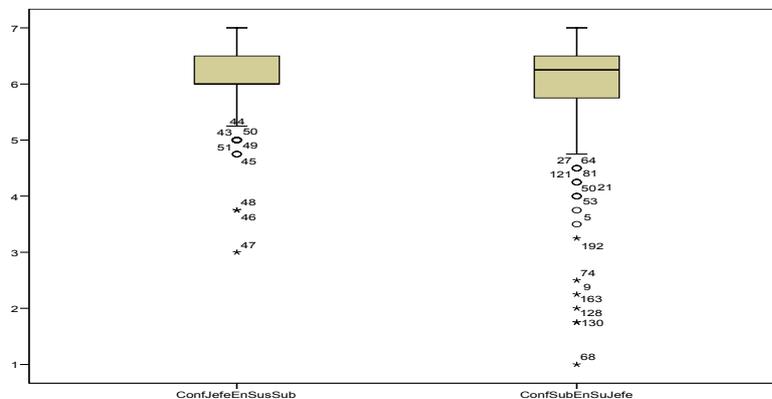


Figura 3.7: Confianza Medida Directamente Según Rol del Encuestado

A partir de la figura 3.7 se deduce inmediatamente que existe una mayor varianza para los niveles de confianza de los subordinados en sus jefes que de los jefes en sus subordinados. Lo anterior es bastante esperable, pues los jefes estimaban la confianza que tenían en un grupo de personas, mientras que los subordinados estimaban la confianza que tenían en una sola persona. El solo hecho de estimar la confianza que se tiene en un grupo lleva a amortiguar los casos extremos, lo que se ve fielmente reflejado en la menor desviación estándar para la confianza que los jefes tienen en sus subordinados.

a) Confianza Según Características del Encuestado

A continuación se presentan los análisis MANOVA según distintas clasificaciones de los encuestados para la muestra total de 301 personas, considerando todas las dimensiones de confianza que se repiten tanto en los cuestionarios de los jefes como de los subordinados. Recordemos que las dimensiones que están presentes tanto en la metodología de medición

de la confianza del jefe en sus subordinados como la del subordinado en su jefe son: propensión a confiar, competencia o habilidad, integridad, benevolencia, grado de apertura comunicacional, nivel de conflicto emocional y confianza medida directamente.

Uno de los casos más emblemáticos es lo que ocurre con la propensión a confiar. Esta dimensión presenta diferencias significativas para varias de las clasificaciones. La tabla 3.15 presenta un resumen de los resultados más relevantes.

Al observar los resultados, se infiere que las mujeres son menos propensas a confiar que los hombres. Seguramente un mundo laboral industrial eléctrico más adverso para el sexo femenino lleva a que ocurra lo anterior, ciertamente provoca una mayor inseguridad, la que se ve reflejada en una menor propensión a confiar.

Tabla 3.15: Promedios para la Propensión a Confiar Según Algunas Clasificaciones

Sexo	Hombre	4.93
	Mujer	4.56
Rol	Jefe	5.10
	Subordinado	4.86
Nivel Educativo	Educación Media	4.73
	Educ Técnico-Profesional	5.17
	Educación Universitaria	4.65
Edad	Hasta 30 años	4.51
	Entre 30 y 45 años	5.00
	Mas de 45 años	4.84

Otro factor que hace variar de manera importante la propensión a confiar es el nivel educacional. Claramente, a mayor nivel educacional del encuestado existe una mayor propensión a confiar. Estos resultados son consistentes con la literatura, la cual asocia mayores niveles de educación y desarrollo social con una mayor propensión a confiar.

Otra conclusión que se obtiene de la tabla 3.15 es la menor propensión a confiar de las personas menores de 30 años. La mayor inseguridad e inexperiencia de los más jóvenes debe ser la causa de esto. También puede decirse que la propensión a confiar se estabiliza sobrepasada la barrera de los 30 años.

Por último, es interesante observar lo que ocurre en el caso del rol del encuestado. Es probable que, debido al mayor nivel educacional y socioeconómico que en promedio tienen los jefes, éstos sean más propensos a confiar que los subordinados. Como ya se mencionó

anteriormente, también debe estar influyendo el hecho que los jefes tengan, en promedio, mayor edad que los subordinados.

Adicionalmente, por el hecho de tener un cargo de jefatura, la persona tendría una mayor seguridad en sí misma, la que se manifestaría en una mayor propensión a confiar.

También se presentan diferencias significativas en otras dimensiones al clasificar la muestra total en jefes y subordinados. Este es el caso de la competencia o habilidad ($F=4.775$; $p=0,030$), el grado de apertura comunicacional ($F=5.723$; $p=0,017$), y el nivel de conflicto emocional ($F=3.976$; $p=0,047$). La tabla 3.16 presenta los resultados obtenidos para estos casos.

Tabla 3.16: Promedios para Algunas Dimensiones Según el Rol del Encuestado

	Rol	
	Jefe	Subordinado
Competencia o Habilidad	6.07	6.28
Grado de Apertura	6.32	6.11
Nivel de Conflicto	6.31	6.08

Como se puede observar, los subordinados evalúan mejor a sus jefes en la dimensión de competencia, mientras que los jefes ven más favorablemente la apertura comunicacional y el nivel de conflicto emocional en comparación con lo que piensan sus subordinados.

Una última diferencia significativa es la que se observa en la dimensión nivel de conflicto emocional para la clasificación según permanencia en el cargo ($F=3.976$; $p=0,047$). Ocurre que a mayor permanencia en el cargo aumenta el conflicto emocional. Lo anterior implica que a medida que pasa el tiempo en el cargo se desarrolla una mayor hostilidad, rivalidad u otros sentimientos negativos en la relación jefe-subordinado (tabla 3.17).

Tabla 3.17: Promedios para el Nivel de Conflicto Emocional Según la Permanencia en el Cargo

Permanencia en el Cargo	Hasta 2 años	6.34
	Entre 2 y 5 años	6.13
	Más de 5 años	5.89

Para otras dimensiones y clasificaciones de la muestra total de encuestados no se observan diferencias significativas (Anexo H).

b) Confianza del Subordinado Según el Tiempo que lleva trabajando con su Jefe Actual

Primero, se comenzará analizando lo que ocurre para todas las dimensiones de confianza cuando se clasifica la muestra de subordinados según el tiempo que llevan trabajando con

su jefe actual. Aunque en general mientras mayor es el tiempo que un subordinado lleva trabajando con su jefe las puntuaciones son más favorables, no siempre estas diferencias son significativas. Un caso que vale la pena analizar, y en donde las diferencias sí son significativas ($F=5.121$; $p=0,007$), es el de la relevancia de la relación (tabla 3.18).

Tabla 3.18: Promedios para la dimensión relevancia de la relación según el tiempo que el subordinado lleva trabajando con su jefe actual

	Relevancia de la Relación
Hasta 2 años	5,82
Entre 2 y 5 años	6,01
Más de 5 años	6,05

Como se puede observar, a mayor tiempo trabajando con el jefe, la relevancia de la relación aumenta (en opinión del subordinado), especialmente al pasar la barrera de los dos años. El resultado anterior es totalmente consistente, pues el concepto de relevancia de la relación está muy relacionado con el tiempo en que se ha ido construyendo la relación entre un subordinado y su jefe. Es interesante que la opinión subjetiva del subordinado sobre la relevancia de la relación coincida con un dato objetivo como lo es el tiempo que lleva trabajando con su jefe.

3.5.3 Conclusiones más relevantes obtenidas a partir de los análisis MANOVA

Resumiendo las principales conclusiones deducidas a partir de los análisis MANOVA y ANOVA realizados, se puede decir lo siguiente:

- Existe una brecha significativa entre el nivel de oportunidades de participación que, según los jefes, existen para sus subordinados y la disposición a participar que tienen estos últimos. La empresa eléctrica de Cienfuegos ofrece oportunidades para participar que son insuficientes en comparación con la disposición de los trabajadores para hacerlo. Especialmente fuerte es la diferencia en el caso de la participación en la toma de decisiones.
- Tanto la confianza medida directamente que los jefes tienen en sus subordinados como la confianza existente en el caso inverso son bastante similares, no existiendo diferencias significativas. Donde sí existen diferencias significativas de opinión es en el caso de las dimensiones de competencia, apertura comunicacional y nivel de conflicto emocional. Los jefes son vistos como más competentes por sus subordinados que lo que piensan sus jefes de ellos. Por el contrario, los jefes opinan que el grado de apertura comunicacional y el nivel

de conflicto emocional en la relación jefe-subordinado es más favorable de lo que piensan sus subordinados.

- Con respecto a la propensión a confiar, los jefes tienden en general a confiar más en las personas que sus subordinados. Según el sexo, la edad y el nivel educacional, una persona es menos propensa a confiar cuando es mujer, menor de 30 años, y tiene un nivel educacional bajo.

3.6 Correlaciones y Modelos Estadísticos de Regresión

Lo primero que debe aclararse es el objetivo que se persigue al realizar las regresiones. Como se puede deducir del Marco Teórico, el objetivo central de estos modelos es explicar el fenómeno de la confianza, y no predecir la confianza a partir de otras variables.

El método utilizado fue el *stepwise*. Este es uno de los procedimientos secuenciales de selección de variables más usados para hacer regresiones lineales múltiples. Aquí las variables independientes son examinadas en cada paso para entrar o salir del modelo de acuerdo con ciertos criterios predeterminados. De esta forma, el modelo finalmente obtenido no considera las variables independientes que no contribuyen de manera significativa a mejorar el ajuste del modelo.

Después de realizada la regresión, se verificó la existencia de problemas de multicolinealidad a través del *variance inflation factor* (VIF). Esta medida indica el grado en que una variable independiente puede ser explicada por otras variables independientes. Variables independientes con un índice VIF mayor a 5,3 están correlacionadas en más de un 90% con el resto de las variables independientes, lo que indica problemas de multicolinealidad en el modelo (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995). Es muy importante detectar problemas de este tipo, pues su existencia puede llevar a una interpretación incorrecta de los resultados.

Finalmente, se testean los supuestos asociados a la realización de una regresión lineal múltiple: linealidad, varianza constante, independencia y normalidad. La verificación de los supuestos anteriores consiste principalmente en el análisis de gráficos especialmente contruidos para estos efectos.

Por otra parte, en esta sección también se presentan las correlaciones entre las diferentes dimensiones y factores, lo que permite decidir si se rechaza o no la hipótesis propuesta por este trabajo. Para cuantificar el grado de relación lineal entre las diferentes dimensiones y factores se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente oscila entre

valores de -1 y 1 , indicando con un valor de cero una relación nula o de independencia entre las variables, 1 relación perfectamente positiva, y -1 relación perfectamente negativa.

3.6.1 Modelos de Confianza y Participación

a) Modelo N°1 de Confianza y Participación

Se recuerda que este primer modelo buscaba relacionar distintas variables asociadas a los temas de participación y confianza a través de las siguientes ecuaciones: Sección 2.4.1 Modelo N°1 de Confianza y Participación.

$$CJS_i = \alpha_0 + \alpha_1 * OP_i + e_i \quad (3.3)$$

$$CSJ_i = \beta_0 + \beta_1 * DP_i + e_i \quad (3.4)$$

$$C_i = \gamma_0 + \gamma_1 * P_i + e_i \quad (3.5)$$

La tabla 3.19 presenta los coeficientes de correlación de Pearson entre las diferentes variables involucradas.

Tabla 3.19: Coeficientes de Correlación

		OP	DP	P	CJS	CSJ	C
OP	Correlación de Pearson	1	.214	.953(**)	.644(**)	.772(**)	.417(**)
	Sig. (bilateral)		.264	.000	.004	.000	.004
	N	29	29	29	29	29	29
DP	Correlación de Pearson	.214	1	.380(*)	.353	.457(*)	.408(*)
	Sig. (bilateral)	.264		.042	.060	.013	.028
	N	29	29	29	29	29	29
P	Correlación de Pearson	.953(**)	.380(*)	1	.862(**)	.790(**)	.839(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.042		.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
CJS	Correlación de Pearson	.644(**)	.353	.862(**)	1	.941(**)	.886(**)
	Sig. (bilateral)	.004	.060	.000		.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
CSJ	Correlación de Pearson	.772(**)	.457(*)	.790(**)	.941(**)	1	.784(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.013	.000	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29
C	Correlación de Pearson	.417(**)	.408(*)	.839(**)	.886(**)	.784(**)	1
	Sig. (bilateral)	.004	.028	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como puede observarse, existe una correlación significativamente positiva ($p=0,004$) entre las oportunidades de participación en la empresa y la confianza que los jefes de esas áreas de la empresa tienen en sus subordinados. A su vez, también existe una correlación positiva relevante ($p=0,013$) entre la disposición que tienen los trabajadores a participar y la

confianza que ellos tienen en sus jefes. Por último, y como consecuencia de lo anterior, se puede decir que existe una correlación positiva de 0,839 entre la participación y la confianza a nivel organizacional ($p=0,000$).

Efectivamente las áreas con niveles de confianza más altos presentan niveles de participación mayores, lo que indica que la confianza y la participación al interior de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos son temas que no se encuentran aislados el uno del otro.

La tabla 3.20 presenta los datos más relevantes obtenidos al realizar las regresiones lineales propuestas por las ecuaciones 3.3, 3.4 y 3.5. El detalle de la información se presenta en el Anexo I.

Tabla 3.20: Resumen Resultados de la Regresión

Ecuación	Valores Estand para los Coef de Regresión	F de Snedecor	R ²
$CJS_i = \alpha_0 + \alpha_1 * OP_i$	$\alpha_1 = 0,644$ (t = 7.930)	62.890 (p = 0,000)	0.603
$CSJ_i = \beta_0 + \beta_1 * DP_i$	$\beta_1 = 0,457$ (t = 2,672)	7.138 (p = 0,013)	0,299
$C_i = \gamma_0 + \gamma_1 * P_i$	$\gamma_1 = 0.839$ (t = 8.015)	64.248 (p = 0,000)	0,693

Si bien los R² obtenidos no son muy altos, se debe recordar que el objetivo de estos modelos era verificar la existencia de una relación significativa entre las variables, sin esperar un gran ajuste de los datos.

b) Modelo N°2 de Confianza y Participación

El segundo modelo propuesto por esta investigación buscaba establecer una relación entre la opinión del jefe acerca de cuán adecuado es el nivel de oportunidades de participación disponible para sus subordinados en particular y la confianza que él tiene en ellos. La idea básica es que mientras exista una mayor confianza del jefe en sus subordinados, el jefe considerará más adecuada la existencia de niveles más altos de oportunidades de participación para ellos.

Se recuerda que la ecuación que intenta representar matemáticamente este fenómeno es la siguiente: Sección 2.4.2 Modelo N°2 de Confianza y Participación.

$$PAOP_j = \alpha_0 - \alpha_1 * |OP_j - CJS_j| + e_j \tag{3.6}$$

La tabla 3.21 presenta los coeficientes de correlación entre las variables involucradas en la ecuación 3.6.

Tabla 3.21: Coeficientes de Correlación

		AdecNivelOport Participación	OP-CJS
AdecNivelOport Participación	Correlación de Pearson	1	-.569(**)
	Sig. (bilateral)		.001
	N	29	29
OP-CJS	Correlación de Pearson	-.569(**)	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede ver, existe una correlación significativamente negativa ($p=0,001$) entre el término |OP-CJS| y la PAOP. Mientras mayor es la coherencia entre el nivel de oportunidades de participación que, según un jefe, existen en la organización para sus subordinados y el nivel de confianza que él tiene en ellos, el jefe considera más adecuado el nivel de oportunidades de participación para el caso de sus subordinados.

La tabla 3.22 presenta la información más relevante obtenida al realizar la regresión lineal propuesta por la ecuación 3.6. El detalle de la información se presenta en el Anexo H.

Tabla 3.22: Resumen Resultados de la Regresión

Ecuación	Valores Estandarizados para los Coeficientes de Regresión	F de Snedecor	R ²
$PAOP_j = \alpha_0 - \alpha_1 * OP_j - CJS_j $	$\alpha_1 = -569$ (t = -3.60)	12.900 (p = 0,001)	0.569

Aunque el valor de R² no es alto, el haber obtenido un valor significativamente positivo para α_1 es un hallazgo que permite comprobar lo que se pretendía representar a través del modelo. En general, los supuestos de linealidad, varianza constante, independencia y normalidad se cumplen satisfactoriamente (ver Anexo I).

3.6.2 Modelos de Confianza

a) Modelo de Confianza N°1: Jefes

Antes de mostrar los resultados obtenidos para las regresiones propuestas, se revisarán los coeficientes de correlación que se presentan entre las diferentes dimensiones que forman parte de la metodología de medición de la confianza que tiene el jefe en sus subordinados (tabla 3.23 y 3.24).

Como se puede observar, los coeficientes de correlación más altos entre una dimensión y la confianza medida directamente se dan para los casos de integridad, benevolencia, competencia o habilidad y actitud frente al trabajo y a la empresa. Es decir, la confianza que

el jefe tiene en sus subordinados está muy relacionada con la presencia o ausencia de este tipo de características en los subordinados.

Tabla 3.23: Coeficientes de Correlación: 1ª Parte

		Propen a Confiar	Compet. o Habilidad	Benevolencia	Integridad	Act frente al trabajo	Conf. Med. Directam.
Propensión a Confiar	Corr de Pearson	1	.605(**)	.313(**)	.330(**)	.696(**)	.514(**)
	Sig. (bilateral)		.000	.001	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Compet. o Habilidad	Corre de Pearson	.605(**)	1	.632(**)	.664(**)	.801(**)	.783(**)
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	104	101	101	104	101
Benevolencia	Corr de Pearson	.313(**)	.632(**)	1	.767(**)	.526(**)	.785(**)
	Sig. (bilateral)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Integridad	Corr de Pearson	.330(**)	.664(**)	.767(**)	1	.546(**)	.918(**)
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Act frente al trabajo	Corr de Pearson	.696(**)	.801(**)	.526(**)	.546(**)	1	.675(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	104	101	101	104	101
Conf. Med. Directam.	Corre de Pearson	.514(**)	.783(**)	.785(**)	.918(**)	.675(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 3.24: Coeficientes de Correlación: 2ª Parte

		Grado Apert. Comunicacional	Nivel de Conflicto Emocional	Nivel de Cont. Imp. por el Superior	Conf. Med. Directam.
Grado Apert. Comunicacional	Corr de Pearson	1	.574(**)	.590(**)	.426(**)
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101
Nivel de Conflicto Emocional	Corr de Pearson	.574(**)	1	.406(**)	.262(**)
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.008
	N	101	104	104	101
Nivel de Cont. Imp. por el Superior	Corr de Pearson	.590(**)	.406(**)	1	.608(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	101	104	104	101
Conf. Med. Directam.	Corr de Pearson	.426(**)	.262(**)	.608(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	.008	.000	
	N	101	101	101	101

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por otro lado, destaca el caso del nivel de conflicto emocional entre el jefe y sus subordinados, dimensión que presenta la correlación más baja con la confianza medida directamente. Esto se explica porque, como se pudo ver, en general los jefes siempre

piensan que no tienen conflictos con sus subordinados, independientemente si confían en ellos o no. Lo interesante es que, como veremos posteriormente, ocurre lo contrario con los subordinados. Otro factor interesante de comentar es la correlación que se presenta entre la propensión a confiar del jefe y la confianza medida en forma directa. Aunque el coeficiente de correlación es bajo, como se verá más adelante, este valor es bastante mayor que el obtenido para el caso de los subordinados. A partir de esto se concluye empíricamente que la propensión a confiar ejerce un mayor efecto en el fenómeno de la confianza en grupos que en la confianza en personas individuales.

Un último aspecto interesante de discutir es lo que ocurre con las dimensiones asociadas a las características de la relación. Como se puede observar, los coeficientes de correlación existentes entre estas dimensiones y la confianza medida directamente son sustancialmente más bajos que los obtenidos para las dimensiones asociadas al factor características de los subordinados. Esto comprueba lo que ocurría en el análisis descriptivo, donde se concluyó que, para determinar el nivel de confianza, un jefe le da mayor importancia a su opinión de cómo son sus subordinados que a cómo es la relación que él tiene con ellos.

Modelo Básico

Ahora se revisará lo que ocurrió al realizar la regresión para el modelo básico propuesto para el caso de los jefes. Se recuerda que la ecuación propuesta fue la siguiente: Sección 1.7.1 Modelo de Confianza N^o1 Jefes.

$$CD_j = \alpha_0 + \alpha_1 * Cl_j + e_j = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 * Prop_j + \beta_2 * CaracSub_j + \beta_3 * CaracRel_j + \beta_4 * RR_j + \beta_5 * CO_j) + e_j \quad (3.7)$$

Como se puede ver, esta ecuación relaciona en forma lineal todos los factores metodológicos con la confianza medida directamente.

La tabla 3.25 presenta los coeficientes de correlación que se presentan entre las variables de este modelo.

Tabla 3.25: Coeficientes de Correlación

		Conf. Med. Directam.	Propens a Confiar	Caract. de los Sub	Caract. de la Relación	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	Contexto Organ(Oport. Particip.)
Conf. Med. Directam.	Corr de Pears	1	.514(**)	.879(**)	.677(**)	.051	.245(*)
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.615	.013
	N	101	101	101	101	101	101
Propensión a Confiar	Corr de Pears	.514(**)	1	.483(**)	.638(**)	-.026	.392(**)
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.796	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Caract. de los Subordinados	Corr de Pears	.879(**)	.483(**)	1	.536(**)	.095	.238(*)
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.347	.016
	N	101	101	101	101	101	101
Caract. de la Relación	Corr de Pears	.677(**)	.638(**)	.536(**)	1	.005	.417(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.959	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	Corr de Pears	.051	-.026	.095	.005	1	-.040
	Sig. (bilateral)	.615	.796	.347	.959		.694
	N	101	101	101	101	101	101
Contexto Organizacional(Oport. Participación)	Corr de Pears	.245(*)	.392(**)	.238(*)	.417(**)	-.040	1
	Sig. (bilateral)	.013	.000	.016	.000	.694	
	N	101	101	101	101	101	101

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

- La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Como puede observarse, la correlación más fuerte se presenta entre las características de los subordinados y la confianza medida directamente. Por otra parte, el contexto organizacional (factor que se basó en la medición indirecta del grado de regulación a través de las oportunidades de participación) también tiene una correlación significativa con la confianza ($p=0,001$), lo que demuestra que el contexto organizacional ejerce un efecto en el fenómeno de la confianza al interior de las áreas, incluso en relaciones tan cercanas como las del jefe y sus subordinados.

En cuanto a la relevancia de la relación, la cual fue estimada indirectamente con el tiempo que lleva trabajando el jefe en la organización, no se presenta una correlación significativa. Lo anterior probablemente se debe a que la estimación de la relevancia de la relación no fue

buena. Queda como desafío para futuras investigaciones medir este concepto de una forma más rigurosa y evaluar el rol que éste juega en el fenómeno de la confianza que el jefe tiene en sus subordinados.

La tabla 5.36 presenta la información más relevante obtenida al realizar la regresión lineal propuesta por la ecuación 5.6. El detalle de la información se presenta en el Anexo I.

Tabla 3.26: Resumen Resultados de la Regresión

Ecuación	Valores Estandarizados para los Coeficientes de Regresión	F	R ²
$CD_j = \alpha_0 + \alpha_1 * Cl_j + e_j = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 * Prop_j + \beta_2 * CaracSub_j + \beta_3 * CaracRel_j + \beta_4 * RR_j + \beta_5 * CO_j) + e_j$	$\beta_2 = 0.724$ $\beta_3 = 0.289$ Variables excluidas: Prop _j RR _j CO _j	34.886 (p=0.000)	0.832

El ajuste del modelo es muy alto, con un R² cercano a 0,83. Esto permite decir que la metodología de medición de la confianza propuesta es de una gran calidad.

Fueron excluidas (por el procedimiento *stepwise*) las variables que representaban la propensión a confiar, la relevancia de la relación y el contexto organizacional. El efecto jugado por las características de los subordinados fue tan importante que llevó a que el resto de las variables fueran descartadas del modelo. Lo anterior confirma una vez más que el factor características de los subordinados es el más relacionado con la confianza que el jefe tiene en sus subordinados, siendo su efecto tan relevante como para enmascarar el aporte que realizan los otros factores en la medición.

b) Modelo de Confianza N°2: Subordinados

Antes de mostrar los resultados obtenidos para las regresiones propuestas, se revisarán los coeficientes de correlación que se presentan entre las diferentes dimensiones que se han considerado en la medición de la confianza que tiene un subordinado en su jefe (tabla 3.27 y 3.28).

Como se puede observar, existe una altísima correlación entre la benevolencia del jefe y la confianza que los subordinados tienen en él. También se obtienen correlaciones bastante altas para la integridad, la justicia y el grado de apertura comunicacional.

Es interesante destacar que la competencia o habilidad, a pesar de presentar una alta correlación con la confianza, no sea tan alta como en el caso de los jefes. Lo anterior es un

resultado muy relevante, pues a los subordinados no les importa tanto cuán competente es su jefe para poder confiar en él como a los jefes les importa la competencia de sus subordinados. Por el contrario, a los subordinados les importa más que a los jefes las características asociadas a la relación, como el grado de apertura comunicacional, el nivel de conflicto emocional y la relevancia de la relación (frecuencia de interacción y conocimiento).

Tabla 3.27: Coeficientes de Correlación: 1ª Parte

		PropCo nfiar	Comp,H bilidad	Benevol encia	Integrid ad	Justicia	Cump Compro	ConfMe didaDir
Prop a Confiar	Corr de Pearson	1	,152(*)	,248(**)	,161(*)	,177(*)	-,057	,225(**)
	Sig. (bilateral)		,032	,000	,022	,012	,419	,001
	N	200	200	200	200	200	200	200
Comp,Habilid	Corr de Pearson	,152(*)	1	,071	,571(**)	,592(**)	-,020	,700(**)
	Sig. (bilateral)	,032		,321	,000	,000	,782	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Benevolencia	Corr de Pearson	,248(**)	,071	1	,215(**)	,184(**)	,019	,885(*)
	Sig. (bilateral)	,000	,321		,002	,009	,788	,013
	N	200	200	200	200	200	200	200
Integridad	Corr de Pearson	,161(*)	,571(**)	,215(**)	1	,816(**)	,019	,883(**)
	Sig. (bilateral)	,022	,000	,002		,000	,785	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Justicia	Corr de Pearson	,177(*)	,592(**)	,184(**)	,816(**)	1	,089	,848(**)
	Sig. (bilateral)	,012	,000	,009	,000		,210	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
CumpCompr	Corr de Pearson	-,057	-,020	,019	,019	,089	1	,048
	Sig. (bilateral)	,419	,782	,788	,785	,210		,499
	N	200	200	200	200	200	200	200
ConfMedidaDir	Corr de Pearson	,225(**)	,700(**)	,885(*)	,883(**)	,848(**)	,048	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,013	,000	,000	,499	
	N	200	200	200	200	200	200	200

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La similitud, a pesar de presentar una correlación más baja con la confianza que la mayoría de las otras dimensiones, se mantiene en un nivel cercano a 0,56. Más bajo es el valor obtenido para la correlación de la propensión a confiar con la confianza, no obstante, ésta es significativamente positiva.

Tabla 3.28: Coeficientes de Correlación: 2ª Parte

		Consistencia Comportam	Similitud	Grado AperturaComu	Nivel Confl Emoc	Relev Relac	Conf Medida Direct
ConsistenciaComport	Corre de Pearson	1	,483(**)	,527(**)	,436(**)	,461(**)	,678(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Similitud	Corre de Pearson	,483(**)	1	,507(**)	,457(**)	,870(**)	,569(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
GradoAperturaCom	Corre de Pearson	,527(**)	,507(**)	1	,656(**)	,604(**)	,865(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
NivelConflictoEmoc	Corre de Pearson	,436(**)	,457(**)	,656(**)	1	,553(**)	,733(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
RelevRelación	Corre de Pearson	,461(**)	,870(**)	,604(**)	,553(**)	1	,656(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
ConfMedidaDirect	Corre de Pearson	,678(**)	,569(**)	,865(**)	,733(**)	,656(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Modelo Básico

Ahora se revisará lo que ocurrió al realizar la regresión para el modelo básico propuesto para el caso de los subordinados. Se recuerda que la ecuación propuesta fue la siguiente:
Sección 1.7.2 Modelo de Confianza N^o2 Subordinados.

$$CD_k = \alpha_0 + \alpha_1 * Cl_k + e_k = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 * Prop_k + \beta_2 * CaracJef_k + \beta_3 * CaracRel_k + \beta_4 * RR_k + \beta_5 * CO_k) + e_k \quad (3.8)$$

Como se puede observar, esta ecuación relaciona en forma lineal todos los factores metodológicos con la confianza medida directamente.

La tabla 3.29 presenta los coeficientes de correlación existentes entre las variables de este modelo.

Como puede observarse, las correlaciones más fuertes con la confianza medida directamente se presentan para los factores metodológicos Características de los Subordinados y Características de la Relación. Lo anterior vuelve a confirmar que, a diferencia de lo que ocurre con los jefes, a los subordinados les importa tanto las características de su jefe como las de la relación que tienen con él para estimar su nivel de confianza.

Tabla 3.29: Coeficientes de Correlación

		ConfMedidaDirect	PropConfiar	Caract del Jefe	CaracterRelación	RelevRelación
ConfMedidaDir	Corr de Pearson	1	,128(**)	,856(**)	,843(**)	,656(**)
	Sig. (bilateral)		,072	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
PropConfiar	Corr de Pearson	,128(**)	1	,129	,200(**)	,181(*)
	Sig. (bilateral)	,072		,069	,004	,010
	N	200	200	200	200	200
Caract del Jefe	Corr de Pearson	,856(**)	,129	1	,848(**)	,658(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,069		,000	,000
	N	200	200	200	200	200
CaracterRelación	Corr de Pearson	,843(**)	,200(**)	,848(**)	1	,616(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,000		,000
	N	200	200	200	200	200
RelevRelación	Corr de Pearson	,656(**)	,181(*)	,658(**)	,616(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,010	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Por otro lado, se observa que las correlaciones de la confianza medida directamente con la relevancia de la relación y con la propensión a confiar son más bajas, sin embargo, éstas se mantienen significativas ($p=0,000$).

La tabla 3.30 presenta la información más relevante obtenida al realizar la regresión lineal propuesta por la ecuación 3.8. El detalle de la información se presenta en el Anexo I.

El ajuste del modelo es alto, con un R^2 de 0,79. Esto permite decir que la metodología de medición de la confianza propuesta para los subordinados es de una gran calidad y confiabilidad.

Tabla 3.30: Resumen Resultados de la Regresión

Ecuación	Valores Estand para los Coeficientes de Regresión	F	R ²
$CD_k = \alpha_0 + \alpha_1 * CI_k + e_k = \alpha_0 + \alpha_1 * (\beta_1 * Prop_k + \beta_2 * CaracJef_k + \beta_3 * CaracRel_k + \beta_4 * RR_k + \beta_5 * CO_k) + e_k$	$\beta_2=0.443$ $\beta_3=0.390$ $\beta_4=0.125$ Variables excluidas: $Prop_j$	8.075 ($p=0.005$)	0.790

Fue excluida (por el procedimiento *stepwise*) la variable que representa la propensión a confiar. El efecto jugado por las otras variables fue tan importante como para llevar a que la propensión a confiar fuera excluida del modelo.

Es importante agregar también que en este modelo de regresión lineal múltiple no se presentan problemas de multicolinealidad entre las variables independientes. Tampoco hay problemas con los supuestos de linealidad, varianza constante, independencia y normalidad (ver Anexo I).

3.7 Conclusiones Parciales

- Se presentan las características demográficas de la muestra, los resultados del análisis descriptivo de los datos obtenidos a través del estudio empírico. A continuación se presentaron los resultados obtenidos a través de los análisis factoriales efectuados tanto para las dimensiones como para los factores metodológicos, el método de extracción de factores utilizado fue el de las componentes principales. En tanto, el criterio para la extracción de los factores fue el de Kaiser o de raíces latentes. Para realizar los análisis factoriales por dimensión se dejaron fuera las preguntas eliminadas por el estudio de la confiabilidad del instrumento.
- En general, las medidas del índice MSA son bastante adecuadas. Todo lo anterior lleva a concluir que los análisis factoriales son efectivos para todas las dimensiones.
- Una vez realizado el análisis factorial para cada dimensión, se puede observar que en todos los casos se extrae un único factor. Esto confirma que los ítems que componen las diferentes dimensiones apuntan principalmente hacia una sola dirección, la cual puede ser interpretada justamente como lo que se pretende medir a través de una determinada dimensión. Finalmente, resalta el hecho que para la mayoría de las dimensiones ese único factor extraído explica generalmente más del 70% de la varianza total.

Conclusiones finales

- El nivel de confianza que el jefe tiene en sus subordinados resultó ser mayor mientras más propenso era el jefe a confiar. Este nivel de confianza también era mayor cuando los subordinados eran considerados por el jefe como más competentes, más benevolentes, más íntegros y cuando éstos tenían una actitud más favorable frente al trabajo y a la empresa. Igualmente, el nivel de confianza del jefe en sus subordinados era mayor a medida que la relación que él mantenía con ellos se caracterizaba por ser más abierta, con un menor conflicto emocional, y cuando el nivel de control impuesto por el jefe era más bajo. Finalmente, se encontró una correlación significativa entre el grado de regulación de la organización y el nivel de confianza que los jefes tienen en sus subordinados.
- Por otra parte, el nivel de confianza que un subordinado tiene en su jefe también resultó ser mayor en la medida que el subordinado era más propenso a confiar. Este nivel de confianza también era mayor cuando el jefe era considerado por el subordinado como más competente, más benevolente, más íntegro, más justo, más cumplidor, más consistente en su manera de actuar y más similar a él. Igualmente, el nivel de confianza del subordinado en su jefe era mayor a medida que la relación entre ellos se caracterizaba por ser más abierta y con un menor nivel de conflicto emocional. Finalmente, se encontró una correlación significativa entre la relevancia de la relación y el nivel de confianza del subordinado en su jefe.
- Una de las conclusiones más importantes de esta investigación fue haber verificado la existencia de una correlación positiva entre la participación y la confianza al interior de la Empresa. La presencia de mayores oportunidades de participación para los trabajadores, y de una mayor disposición a participar de éstos, está asociada a mayores niveles de confianza en la relación jefe-subordinado.
- Otro interesante resultado fue haber probado empíricamente que una mayor confianza en los subordinados hace que el jefe estime conveniente la existencia de mayores oportunidades de participación para ellos. En tanto, mientras menor es la confianza del jefe en ellos, ocurre lo contrario.
- También se llegó a la conclusión de que el concepto de confianza no funciona siempre de la misma manera. Para los jefes, lo más importante para llegar a confiar en sus subordinados es que ellos posean ciertas características que los hagan confiables, como por ejemplo, que

sean competentes, íntegros, benevolentes y que tengan una actitud positiva frente al trabajo y a la empresa. A su vez, se llegó a la conclusión de que no basta con que los subordinados mantengan una buena relación con sus jefes para que estos últimos confíen en ellos.

- A diferencia de lo que ocurre con los jefes, para que un subordinado confíe en su superior son claves tanto las características personales del jefe como las características de la relación que se da entre ambos. La presencia de una comunicación abierta, con ausencia de conflictos emocionales, juega un rol importantísimo en el desarrollo de la confianza que tiene un subordinado en su jefe.
- A partir de lo anterior se puede deducir que el concepto de confianza no es algo estático, sino que depende de la situación que se esté analizando. Un jefe que quiere ganarse la confianza de sus subordinados, además de ser confiable como persona, debe cultivar la relación que mantiene con cada uno de ellos. Por el contrario, si un grupo de subordinados quiere ganarse la confianza de su jefe, éstos deben esforzarse principalmente en hacer bien su trabajo y en mostrarse como personas confiables.
- Es probable que en cualquier tipo de relación jerárquica ocurra algo similar a lo sucedido en la relación jefe-subordinado. En condiciones normales, al superior le importa menos que al subordinado cómo es la relación que mantiene con él para decidir si entrega o no confianza. Esto se debe a que las características del intercambio personal que se desarrolla al interior de una relación jerárquica dependen principalmente del superior, pues es él quien gobierna la relación (la mayor parte de la responsabilidad en la existencia de una buena o mala comunicación recae en el superior y no en el subordinado).
- La participación de los trabajadores parece ser un tema aún no resuelto en la empresa Eléctrica de Cienfuegos. Existe una diferencia importante entre las oportunidades para participar y la disposición de los trabajadores a hacerlo. Es necesario que la administración de la empresa implemente políticas para aumentar las oportunidades de participación para sus trabajadores, especialmente en lo referente a la toma de decisiones, que es donde se observan las mayores deficiencias. Lo anterior no significa aumentar estas oportunidades olvidándose de entregar la capacitación y preparación necesaria para que los trabajadores contribuyan de manera efectiva ante un ambiente más participativo.
- En general, en todas las áreas de la Empresa que formaron parte de la muestra de este estudio se presentaron niveles de confianza en la relación jefe-subordinado bastante altos.

No obstante, hay que tener presente que esto no significa que exista siempre una alta confianza entre todas las personas que trabajan en la Empresa.

- Los resultados obtenidos para los análisis MANOVA realizados para la propensión a confiar fundamentan la importancia del estudio de la confianza tanto a nivel social como organizacional. Efectivamente, un mayor nivel educacional está asociado a una mayor propensión a confiar.

Por último, no se puede dejar de nombrar el gran ajuste mostrado por la medición indirecta de la confianza en los modelos de regresión propuestos en este trabajo. Coeficientes R^2 de 0,832 para el modelo que relacionaba la confianza directa e indirecta en el caso de los jefes, y de 0.790 para el caso de los subordinados, son valores que permiten considerar la metodología propuesta como una forma sólida y robusta para medir la confianza.

Recomendaciones

- Futuros estudios deberán ahondar más sobre el concepto de contexto organizacional, y analizar cómo este influye en los ambientes de confianza que se generan al interior de una organización. Una forma de hacer esto puede consistir en determinar de una manera objetiva los niveles de regulación existentes en una organización mediante el análisis de las políticas y procedimientos imperantes, para luego contrastar esto último con los niveles de confianza interpersonal presentes. También sería muy interesante que en el futuro se analizara empíricamente la evolución de la confianza a lo largo del tiempo, aspecto no estudiado en este trabajo. Investigaciones que aborden el tema de la construcción y la destrucción de la confianza a través del tiempo serán del mayor interés en el ámbito de la administración de empresas. A su vez, queda planteado el desafío de dilucidar empíricamente la relación que existe entre la confianza y otros aspectos relacionados con la gestión de empresas, como por ejemplo, la satisfacción laboral, los estilos de liderazgo de los jefes, entre otros.
- Pensando a más largo plazo, y dada la relevancia del tema de la confianza para el buen funcionamiento de cualquier sistema social, se propone incorporar de una manera más activa la enseñanza de la confianza tanto a nivel universitario como escolar. Educar personas confiables es un activo que permite alcanzar mayores niveles de progreso en una sociedad.
- Finalmente, los objetivos planteados en este trabajo fueron cumplidos, lográndose entender de mejor manera lo que ocurre con la confianza y la participación al interior de la Empresa. La exhaustiva revisión bibliográfica, el desarrollo de una metodología para medir la confianza, y la posterior comprobación de la hipótesis a través de un estudio empírico, mostró ser una estrategia acertada para poder llevar a cabo con éxito la presente investigación.

Referencias Bibliográficas

1. Munro-Faure, L. & Munro-Faure, M. La calidad total en acción, Financial Times, Londres, 1994. www.degerencia.com, 18 de Marzo del 2010.
2. Garvin, D.A. Management theory and total quality improving research and practice through development. Tomado de <http://www.jstor.org/pss/258933>, 20 de Marzo del 2010.
3. Bounds, G. Beyond Total Quality Management – toward the emerging paradigm, McGrawhill, New York, 1994.
4. Juran, J. Implementing Juran's road map for quality leadership, John Wiley & Sons, New York, 2000.
5. Wagner, J. Participation's Effects on Performance and Satisfaction / J. Warner. A Reconsideration of Research Evidence. Academy of Management Journal. 19 : 312-330, 1994. Tomado de www.jom.sagepub.com/content/21/3/395.full.pdf, 15 de Mayo del 2010.
6. Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional / D. Rodríguez. - Santiago de Chile : Ediciones P.U.C, 1993.
7. Likert, R. The Human Organization / R. Likert. - New York : McGraw-Hill, 1967. Tomado de www.eumed.net, 15 de Mayo del 2010.
8. Lawler, E. High Involvement Management / E. Lawler. - San Francisco : Jossey-Bass, 1986. Tomado de www.edwardlawler.com/elawler_cv.pdf, 19 de Enero 2010
9. Baird, A. Trust Within the Organization / A. Baird, R. St-Amand. – Canada : Public Service Commission, 1995. Tomado de www.oecd-nea.org/rwm/docs/2002/rwm2002-3.pdf, 5 de Abril 2010.
10. Bromiley, P. Transactions Costs in Organizations with Trust / P. Bromiley, L.L. Cummings. Research on Negotiation in Organizations. 5 : 219-247, 1995. Tomado de www.midwestacademy.org/proceedings/2010/Papers/Culmer_OB7.pdf, 26 de Marzo del 2010

11. Mayer, R. C. An Integrative Model of Organizational Trust / R.C. Mayer, C. Davis, F.D Schoorman. *Academy of Management Review*. 20 : 709-734, 1995. Tomado de www.ebooksmonster.com/, 4 de Marzo del 2010.
12. Lane, C. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust / C. Lane, R. Bachmann. - p. 1-30. - *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. - New York : Oxford University Press, 1998.
13. Coleman, J. S. *Foundations of Social Theory* / J.S. Coleman. - Cambridge : Harvard University Press, 1990.
14. Rotter, J. B. Generalized Expectancies for Interpersonal Trust / J.B. Rotter. *American Psychologist*. 26 : 443-452, 1971.
15. Fukuyama, F. *Trust* / F. Fukuyama. – New York : Free Press, 1995. Tomado de [¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.](#), 15 de Marzo del 2010.
16. Rotter, J. B. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust / J.B. Roter. *Journal of Personality*. 35 : 651-665, 1967. Tomado de www.scielo.br/scielo.php?pid=s1807,20 6 de Marzo del 2010.
17. Whitener, E. Managers as Initiators of Trust. An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior / E. Whitener. *Academy of Management Review*. 23 : 513-530, 1998.
18. Schindler, P. L. The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace / P.L. Schinder, C.C. Thomas. *Psychological Reports*. 73 : 563-573, 1993. Tomado de www.deakin.edu.au/research/, 9 de Marzo del 2010.
19. Johnson-George, C. Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validations of a Scale to Assess Trust in a Specific Other / C. Johnson-George. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43 : 1306-1317, 1982.
20. Becerra, M. *Moral Character and Relationship Effectiveness: An Empirical Investigation of Trust Within Organizations*. Working Paper. Norwegian School of Management. 2000.
21. Zand, D. E. Trust and Managerial Problem Solving / D.E. Zand. *Administrative Science Quarterly*. 17 : 229-239, 1972. Tomado de www.mendeley.com/.../trust-managerial-problem-solving/, 28 de Marzo del 2010.

22. Wicks, A. The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications / A. Wicks, S. Berman y T Jones. *Academy of Management Review*. 24 : 99-116, 999.
23. McKnight, D.H. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships / D.H. McKnight, N. L. Chervany, L. L. Cummings. *Academy of Management Review*, 23: 473-490, 1998. Tomado de www.broad.msu.edu/accounting/faculty/members/member, 20 de Febrerodel 2010.
24. McAllister, D. J. Affect – and Cognition – Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. 38 : 24-59, 1995. Tomado de www.bschool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/DJMcAllisterVita.pdf, 6 de Marzo del 2010.
25. Ruppel, C.P. The Relationship of Communication Ethical, Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation / C.P. Ruppel, S.J. Harrington. *Journal of Business Ethics*. 25 : 313-328, 2000. Tomado de www.ingentaconnect.com/content/klu/busi/2000/00000025/.../00207763, 6 de Marzo del 2010.
26. Nunnally, J.C. *Introduction to Psychological Measurement* / J.C. Nunnally. - New Cork : McGraw-Hill, 1970. Tomado de www.internationalmta.org/Documents/1979/Proceedings1979.pdf, 6 de Marzo del 2010.

Bibliografía

- Baird, A. Trust Within the Organization / A. Baird, R. St-Amand. – Canada : Public Service Commission, 1995. Tomado de www.oecd-nea.org/rwm/docs/2002/rwm2002-3.pdf, 5 de Abril 2010.
- Becerra, M. Moral Character and Relationship Effectiveness: An Empirical Investigation of Trust Within Organizations. Working Paper. Norwegian School of Management. 2000.
- Bromiley, P. Transactions Costs in Organizations with Trust / P. Bromiley, L.L. Cummings. Research on Negotiation in Organizations. 5 : 219-247, 1995. Tomado de www.midwestacademy.org/proceedings/2010/Papers/Culmer_OB7.pdf, 26 de Marzo del 2010
- Coleman, J. S. Foundations of Social Theory / J.S. Coleman. - Cambridge : Harvard University Press, 1990.
- Comité Técnico de Normalización NC/CTN 15 de Información y Documentación. Normas Cubanas para la descripción bibliográfica. Tomado de www.sld.cu/ , 10 de Febrero del 2011.
- Estadística / Caridad W. Guerra Bustillo...[et al.] . – Ciudad de la Habana : Editorial Félix Varela, 2003. – 376p.
- Fukuyama, F. Trust / F. Fukuyama. – New York : Free Press, 1995. Tomado de [¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.](http://www.sld.cu/), 15 de Marzo del 2010.
- Garvin, D.A. Management theory and total quality improving research and practice through development. Tomado de <http://www.jstor.org/pss/258933>, 20 de Marzo del 2010.
- Gómez Bahillo, Carlos A. La Participación en las Organizaciones: Un Desafío para el Nuevo Milenio / Carlos A. Gómez Bahillo. – España : Editorial Egido, 2001. – 326p.
- Gómez, G. ¿Crisis de Confianza, o Confianza en Crisis? / G. Gómez. Diario El Mercurio. A2 : 1 de junio de 2001.
- Guillén Parra, Manuel. Ética en las organizaciones construyendo confianza / Manuel Guillén Parra. – Madrid : Ed. Pearson, 2006. – 357p.

- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación 1 / Roberto Hernández.
– La Habana : Editorial Félix Varela, 2004. – 475p.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación 2 / Roberto Hernández.
– La Habana : Editorial Félix Varela, 2004. – 475p.
- Jiménez Muniain, Sixto. Cuestión de confianza - Más allá de la inteligencia mocial /
Sixto Jiménez Muniain. – España : Esic Editorial, 2006. – 260p
- Johnson-George, C. Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and
Validations of a Scale to Assess Trust in a Specific Other / C. Johnson-George.
Journal of Personality and Social Psychology. 43 : 1306-1317, 1982.
- Lane, C. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust / C. Lane, R.
Bachmann. - p. 1-30. - Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues
and Empirical Applications. - New York : Oxford University Press, 1998.
- Lawler, E. High Involvement Management / E. Lawler. - San Francisco : Jossey-Bass,
1986. Tomado de www.edwardlawler.com/elawler_cv.pdf, 19 de Enero 2010
- Likert, R. The Human Organization / R. Likert. - New York : McGraw-Hill, 1967.
Tomado de www.eumed.net, 15 de Mayo del 2010.
- López Noreña, Germán. La confianza elemento dinamizador del éxito organizacional y
empresarial en la perspectiva teórica del paradigma ecológico / Germán López
Noreña. – Colombia : Editorial Anagrama, 2010. – 53p.
- Mayer, R. C. An Integrative Model of Organizational Trust / R.C. Mayer, C. Davis, F.D
Schoorman. Academy of Management Review. 20 : 709-734, 1995. Tomado de
www.ebooksmonster.com/, 4 de Marzo del 2010.
- McAllister, D. J. Affect – and Cognition – Based Trust as Foundations for Interpersonal
Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal. 38 : 24-59, 1995.
Tomado de www.bschoool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/DJMcAllisterVita.pdf, 6 de Marzo
del 2010.
- Munro-Faure, L. & Munro-Faure, M. La calidad total en acción, Financial Times,
Londres, 1994. www.degerencia.com, 18 de Marzo del 2010.

- Nunnally, J.C. Introduction to Psychological Measurement / J.C. Nunnally. - New York : McGraw-Hill, 1970. Tomado de www.internationalmta.org/Documents/1979/Proceedings1979.pdf, 6 de Marzo del 2010.
- Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional / D. Rodríguez. - Santiago de Chile : Ediciones P.U.C, 1993.
- Rotter, J. B. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust / J.B. Roter. Journal of Personality. 35 : 651-665, 1967. Tomado de www.scielo.br/scielo.php?pid=s1807.20 6 de Marzo del 2010.
- Ruppel, C.P. The Relationship of Communication Ethical, Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation / C.P. Ruppel, S.J. Harrington. Journal of Business Ethics. 25 : 313-328, 2000. Tomado de www.ingentaconnect.com/content/klu/busi/2000/00000025/.../00207763, 6 de Marzo del 2010.
- Schindler, P. L. The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace / P.L. Schinder, C.C. Thomas. Psychological Reports. 73 : 563-573, 1993. Tomado de www.deakin.edu.au/research/, 9 de Marzo del 2010.
- Tryon, R. Cluster Analysis / R. Tryon, D. Bailey. - New York : McGraw-Hill, 1970.
- Visauta, B. Análisis Estadístico con SPSS para Windows, vol. 1 / B. Visauta. – Madrid : McGraw-Hill, 1997.
- Visauta, B. Análisis Estadístico con SPSS para Windows, vol. 2 / B. Visauta. – Madrid : McGraw-Hill, 1998.
- Wagner, J. Participation's Effects on Performance and Satisfaction / J. Warner. A Reconsideration of Research Evidence. Academy of Management Journal. 19 : 312-330, 1994. Tomado de www.jom.sagepub.com/content/21/3/395.full.pdf, 15 de Mayo del 2010.
- Whitener, E. Managers as Initiators of Trust. An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior / E. Whitener. Academy of Management Review. 23 : 513-530, 1998.

- Wicks, A. The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications / A. Wicks, S. Berman y T Jones. Academy of Management Review. 24 : 99-116, 999.
- Zand, D. E. Trust and Managerial Problem Solving / D.E. Zand. Administrative Science Quarterly. 17 : 229-239, 1972. Tomado de www.mendeley.com/.../trust-managerial-problem-solving/, 28 de Marzo del 2010.

ANEXO A: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS

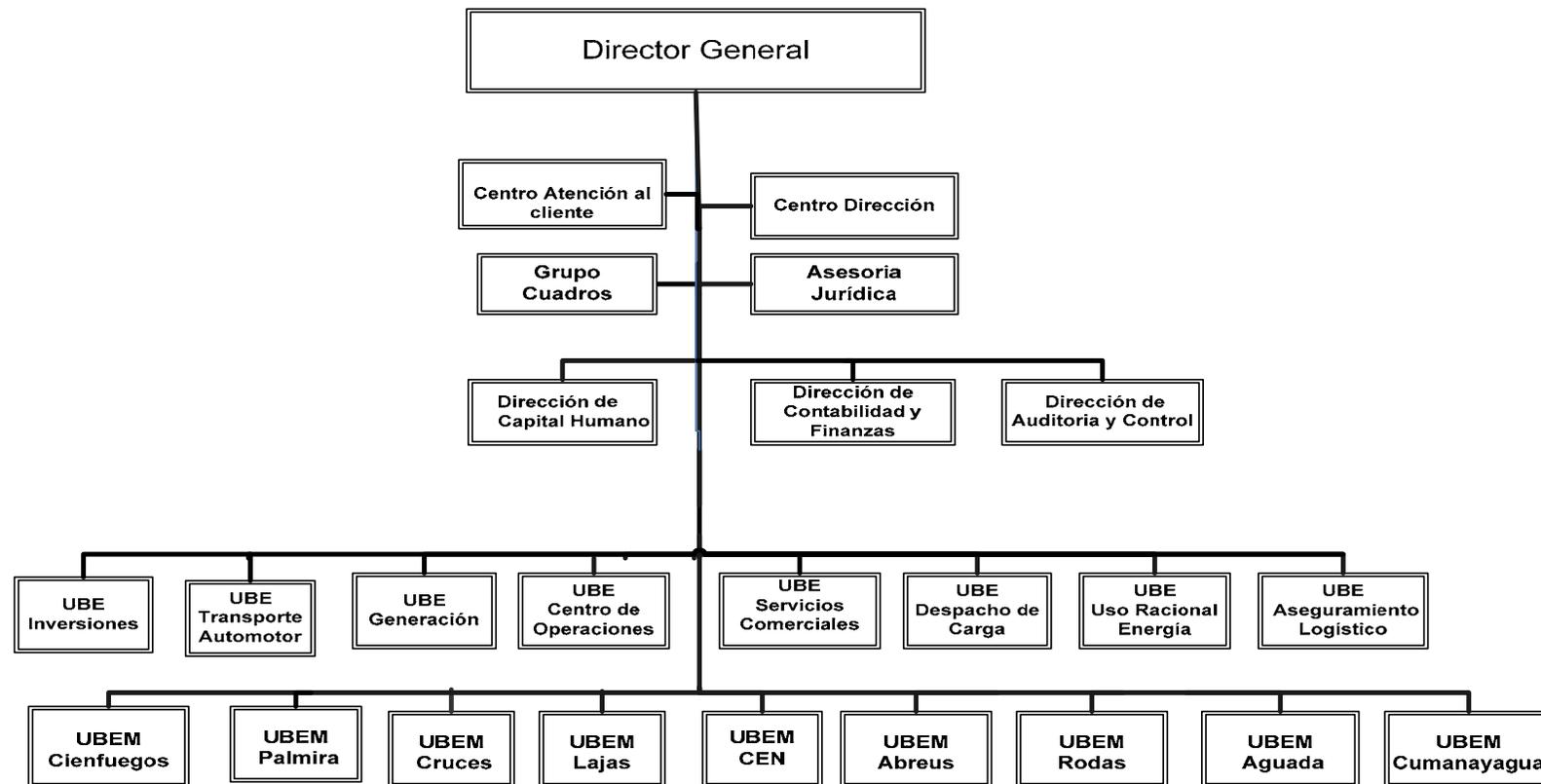


Figura A: Estructura organizativa de la empresa eléctrica Cienfuegos. (Fuente: Expediente de perfeccionamiento empresarial)

ANEXO B: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

B.1 Encuesta Aplicada a Superiores o Jefes



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“RELACIÓN EN LA EMPRESA BASADA EN LA CONFIANZA”

Esta encuesta forma parte de una investigación sobre la confianza y la participación al interior de las organizaciones, que esta siendo realizada por Ing. José Sánchez Sarduy, Especialista Comercial, Empresa Eléctrica Provincial Cienfuegos. **La encuesta es totalmente anónima.** Agradecemos que tome algunos minutos de su tiempo para ayudarnos en este trabajo, el cual es de gran importancia para esta investigación.

No hay respuestas buenas o malas. Por favor responda con lo que más se ajuste a su apreciación de los hechos. Para cada pregunta marque el número más apropiado para su respuesta. Por favor responda todas las preguntas. Sus respuestas serán usadas sólo con fines académicos. Completar la encuesta requiere de aproximadamente 10 a 12 minutos.

Antes de comenzar a responder, por favor **complete los datos** que se les solicitan a continuación:

Área o departamento donde se desempeña: _____

Cargo que usted ocupa en la organización: _____

Permanencia en su cargo: _____ años

Permanencia en la organización: _____ años

Sexo: (Encierre en un círculo) F M

Edad: _____ años

Nivel educacional: (Por favor marque una opción)

- | | |
|--|--|
| (a) Educación Básica incompleta | (e) Educación Básica completa |
| (b) Educación Media incompleta | (f) Educación Media completa |
| (c) Educación Técnica-Profesional incompleta | (g) Educación Técnico-Profesional completa |
| (d) Educación Universitaria incompleta | (h) Educación Universitaria completa |

Número de trabajadores que están directamente a su cargo: _____

Indicación: a lo largo de la encuesta se entenderá por “oportunidades de participación para los trabajadores” como las oportunidades disponibles que tienen sus subordinados directos para participar en diferentes ámbitos de la organización, como por ejemplo, oportunidades de participación en la información de la empresa, en equipos de trabajo, en la toma de decisiones, en actividades sociales organizadas por la empresa, etc.

Todas estas preguntas se refieren a las oportunidades de participación que ofrece la **organización** en donde usted trabaja a sus trabajadores. **Al contestar, piense en trabajadores de rango similar al de sus subordinados.** Considere como sus subordinados a todos los trabajadores que están directamente a su cargo. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1. En la organización existen canales de comunicación para transmitir información a los trabajadores (paneles, boletines, revistas, matutinos, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2. En la organización existen buzones o medios tecnológicos (correo electrónico, redes de computadores, etc.) para canalizar quejas y/o comentarios de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
3. En la organización se fomenta que los trabajadores expresen sus opiniones.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los trabajadores pueden participar en la elaboración de paneles, boletines, revistas y/o matutinos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los trabajadores pueden conversar directamente sobre sus problemas laborales con sus superiores inmediatos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Es la práctica habitual de la institución organizar el trabajo en torno a equipos.	1	2	3	4	5	6	7
7. En la organización existen instancias para tomar decisiones en grupo o equipos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. En la organización, cuando los miembros de un grupo de trabajo tienen que resolver un problema, generalmente tienen:	_____						
a) Autoridad	1	2	3	4	5	6	7
b) competencia	1	2	3	4	5	6	7
c) recursos	1	2	3	4	5	6	7
9. La organización promueve el desarrollo de actividades extralaborales entre sus trabajadores (paseos, aniversarios, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
10. En general, la organización le otorga varias instancias de participación a sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

11. Nos interesa conocer su apreciación con respecto al grado efectivo de oportunidades de participación, para trabajadores de rango similar al de sus subordinados, en las decisiones de la organización referentes: (Por favor marque sólo una alternativa del 1 al 7)

	Nulo	Muy bajo	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	Muy alto
		Sólo acceso a la información		Oportunidad de opinar (+acceso a la información)		Participación en las decisiones (+acceso a la información) (+oportunidades de opinar)	
a) Contrataciones	1	2	3	4	5	6	7
b) Capacitación	1	2	3	4	5	6	7
c) Evaluación de desempeño	1	2	3	4	5	6	7
d) Definición y Diseño del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
e) Seguridad industrial	1	2	3	4	5	6	7
f) Ascensos, promociones y traslados	1	2	3	4	5	6	7
g) Recompensas a incentivos	1	2	3	4	5	6	7

Todas estas preguntas deben contestarse basándose en su opinión acerca de las personas en general. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
12. Creo que la mayor parte de las personas dice la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
13. Suelo confiar en las personas con las que me relaciono.	1	2	3	4	5	6	7
14. Uno debe ser precavido al tratar con otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
15. La mayoría de las personas cumple lo que dice.	1	2	3	4	5	6	7
16. Creo que las personas son, en general, confiables.	1	2	3	4	5	6	7
17. Me cuesta confiar en una persona cuando recién la conozco.	1	2	3	4	5	6	7
18. En general soy una persona confiada.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a sus subordinados (trabajadores que están directamente a su cargo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
19. Mis <u>subordinados</u> no son del tipo de trabajadores que necesitan ser monitoreados y controlados de cerca.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mis subordinados son competente en el trabajo que realizan	1	2	3	4	5	6	7
21. Cuando se presentan problemas en el trabajo, mis subordinados hacen lo posible por ayudarme.	1	2	3	4	5	6	7
22. En general, la relación que tengo con mis subordinados es tensa.	1	2	3	4	5	6	7
23. Mis subordinados son buenos en lo que hacen.	1	2	3	4	5	6	7
24. Cuando tengo conflicto con mis subordinados, generalmente llegamos a un acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7
25. A mis subordinados realmente le preocupa el destino de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
26. Independientemente de las oportunidades que se les entreguen, mis subordinados se interesan por participar en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
27. En general, mis subordinados saben como hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28. En general, mis subordinados están motivados con el trabajo que realizan.	1	2	3	4	5	6	7
29. Mis subordinados se merecen mayores oportunidades de participación que las que actualmente les ofrece esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
30. Si yo cometiera un error, mis subordinados <u>no</u> lo utilizarían en mi contra.	1	2	3	4	5	6	7
31. Mis subordinados se sienten comprometidos con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
32. Muchas veces tengo que hacer un esfuerzo para mantener a mis subordinados motivados en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
33. Mis subordinados son personas honestas.	1	2	3	4	5	6	7
34. Cuando me relaciono con mis subordinados casi siempre terminamos peleando.	1	2	3	4	5	6	7
35. Mis subordinados tienen la experiencia y los conocimientos adecuados para poder realizar bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
36. Mis subordinados se preocupan por las personas con que trabajan.	1	2	3	4	5	6	7
37. Mis subordinados y yo, la comunicación es abierta y sincera.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a sus subordinados (trabajadores que están directamente a su cargo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
38. Mis subordinados hacen su trabajo sólo por cumplir con sus deberes, sin demostrar alguna motivación en especial.	1	2	3	4	5	6	7
39. Mis subordinados hacen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
40. Mis subordinados son personas integradas, que actúan de acuerdo a principios éticos y morales.	1	2	3	4	5	6	7
41. En general, tengo una buena comunicación con mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
42. En mi opinión, esta organización ofrece oportunidades de participación que son las adecuadas para mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
43. Mis subordinados se interesan por participar en las actividades extralaborales que organiza la institución.	1	2	3	4	5	6	7
44. Al tomar sus decisiones, mis subordinados se preocupan de ser coherentes con sus principios y valores.	1	2	3	4	5	6	7
45. Mis subordinados sienten poca lealtad hacia esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
46. Mis subordinados son buenas personas.	1	2	3	4	5	6	7
47. Entre mis subordinados y yo, hay libertad para intercambiar ideas y opiniones.	1	2	3	4	5	6	7
48. Mis subordinados me han demostrado que son personas en las cuales se puede confiar.	1	2	3	4	5	6	7
49. En el caso particular de mis subordinados, creo que esta organización les ofrece más oportunidades para participar de las que debería.	1	2	3	4	5	6	7
50. Mis subordinados buscan su beneficio personal, pasando a llevar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a sus subordinados (trabajadores que están directamente a su cargo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
51. Es necesario controlar muy de cerca el trabajo de mis subordinados para obtener resultados adecuados.	1	2	3	4	5	6	7
52. En general, sé que puedo confiar en mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
53. Necesito estar todo el tiempo “encima” de mis subordinados para lograr el cumplimiento de las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
54. En general, mis subordinados dicen la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
55. Mis subordinados manifiestan interés por hacer sugerencias para mejorar la calidad eficiencia de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
56. Permanentemente tengo roces en la relación con mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
57. Mis subordinados son capaces de motivar aunque las labores que se les encarguen no sean muy atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
58. En general, monitoreo y controlo constantemente a mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
59. Tengo una relación cercana con mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
60. Mis subordinados están dispuestos a realizar un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, para ayudar a que la organización sea exitosa.	1	2	3	4	5	6	7
61. En general, confío en mis subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
62. Mis subordinados se interesan por contribuir al éxito de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

La siguiente pregunta se refiere a sus subordinados. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Muy bajo” y 7, a “Muy alto”:

	Muy Bajo	Bajo	Levemente bajo	Ni alto ni bajo	Levemente alto	Alto	Muy alto
63. El nivel de confianza que tengo en mis subordinados es:	1	2	3	4	5	6	7
Por favor, explique brevemente las razones que lo llevaron a elegir ese nivel de confianza:							

La siguiente pregunta se refiere a sus subordinados. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Muy insuficiente” y 7, a “Mucho más que suficiente”:

	Muy Bajo	Bajo	Levemente bajo	Ni alto ni bajo	Levemente alto	Alto	Muy alto
64. Para el caso particular de mis subordinados, considero que el nivel de oportunidades de participación que les ofrece la organización es:	1	2	3	4	5	6	7
Por favor, explique brevemente las razones que lo llevaron a elegir esa respuesta anterior:							

Fin de la encuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

B.2 Encuesta Aplicada a Subordinados



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “RELACIÓN EN LA EMPRESA BASADA EN LA CONFIANZA”

Esta encuesta forma parte de una investigación sobre la confianza y la participación al interior de las organizaciones, que esta siendo realizada por Ing. José Sánchez Sarduy, Especialista Comercial, Empresa Eléctrica Provincial Cienfuegos. **La encuesta es totalmente anónima.** Agradecemos que tome algunos minutos de su tiempo para ayudarnos en este trabajo, el cual es de gran importancia para esta investigación.

No hay respuestas buenas o malas. Por favor responda con lo que más se ajuste a su apreciación de los hechos. Para cada pregunta marque el número más apropiado para su respuesta. Por favor responda todas las preguntas. Sus respuestas serán usadas sólo con fines académicos. Completar la encuesta requiere de aproximadamente 10 a 12 minutos.

Antes de comenzar a responder, por favor **complete los datos** que se les solicitan a continuación:

Área o departamento donde se desempeña: _____

Cargo que usted ocupa en la organización: _____

Permanencia en su cargo: _____ años

Permanencia en la organización: _____ años

Sexo: (Encierre en un círculo) F M

Edad: _____ años

Nivel educacional: (Por favor marque una opción)

(c) Educación Básica incompleta

(e) Educación Básica completa

(d) Educación Media incompleta

(f) Educación Media completa

(c) Educación Técnica-Profesional incompleta

(g) Educación Técnico-Profesional completa

(e) Educación Universitaria incompleta

(h) Educación Universitaria completa

Cargo que su jefe directo ocupa en la organización: _____

¿Cuánto tiempo lleva trabajando con su jefe actual? _____ año(s) _____ mes(es)

Todas estas preguntas se refieren a la disposición a participar que usted tiene en la organización en donde trabaja. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1. Participo en la elaboración de diarios, murales, boletines, revistas, y/o matutinos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Me interesa saber lo que pasa en la organización (a través de los medios de comunicación existentes).	1	2	3	4	5	6	7
3. Me interesa usar los medios disponibles para manifestar mis quejas y/o comentarios.	1	2	3	4	5	6	7
4. Estoy siempre dispuesto a hacer sugerencias para mejorar la calidad o eficiencia de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Normalmente, informo a mis superiores sobre problemas en el desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Me interesa participar en las actividades extralaborales organizadas por la institución (paseos, aniversarios, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
7. Me interesa participar activamente en mi equipo de trabajo. (Si no forma parte de ningún equipo de trabajo cambie la afirmación por “Me interesaría participar activamente en un equipo de trabajo”)	1	2	3	4	5	6	7
8. Me interesa asistir a las reuniones de trabajo que se realizan en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
9. Me interesa aportar ideas en las reuniones de trabajo que se realizan en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
10. Normalmente, asisto sólo por compromiso u obligación a las actividades extralaborales organizadas por la organización.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

11. Independientemente de las Oportunidades que la empresa le entregue, nos interesa saber en qué grado usted está dispuesto a participar en las decisiones en las organización referentes a (Por favor marque **sólo una** alternativa del 1 al 7)

	Nulo interés en participar	Muy bajo interés en participar	Bajo interés en participar	Medio bajo	Medio alto	Alto interés en participar	Muy alto interés en participar
a) Contrataciones	1	2	3	4	5	6	7
b) Capacitación	1	2	3	4	5	6	7
c) Evaluación de desempeño	1	2	3	4	5	6	7
d) Definición y diseño del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
e) Seguridad industrial	1	2	3	4	5	6	7
f) Ascensos, promociones y traslados	1	2	3	4	5	6	7
g) Recompensas e incentivos	1	2	3	4	5	6	7

Todas estas preguntas deben contestarse basándose en su opinión acerca de las personas en general. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
12. Creo que la mayor parte de las personas dice la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
13. Suelo confiar en las personas con las que me relaciono.	1	2	3	4	5	6	7
14. Uno debe ser precavido al tratar con otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
15. La mayoría de las personas cumple lo que dice.	1	2	3	4	5	6	7
16. Creo que las personas son, en general, confiables.	1	2	3	4	5	6	7
17. Me cuesta confiar en una persona cuando recién la conozco.	1	2	3	4	5	6	7
18. En general soy una persona confiada.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
19. En general, estoy frecuentemente en contacto con mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mi jefe es competente en el trabajo que realiza	1	2	3	4	5	6	7
21. Cuando se presentan problemas en el trabajo, mi jefe hace lo posible por ayudarme.	1	2	3	4	5	6	7
22. Comparto con mi jefe principios y valores que son importantes para mí.	1	2	3	4	5	6	7
23. Mi jefe es bueno(a) en lo que hace.	1	2	3	4	5	6	7
24. Cuando tengo conflicto con mi jefe generalmente llegamos a un acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7
25. Mi jefe tiene un comportamiento inestable.	1	2	3	4	5	6	7
26. Cuando mi jefe se compromete con algo lo hace.	1	2	3	4	5	6	7
27. Mi jefe sabe como hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Mi jefe es justo(a) al opinar sobre mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
29. Con mi jefe tenemos gustos e intereses parecidos (deportivos, aficiones o “hobbies”, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
30. Si yo cometiera un error, mi jefe <u>no</u> lo usaría en mi contra.	1	2	3	4	5	6	7
31. La reacción de mi jefe depende del día.	1	2	3	4	5	6	7
32. Mi jefe es justo(a) al tratar conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
33. Mi jefe es una persona honesta.	1	2	3	4	5	6	7
34. Cuando me relaciono con mi jefe casi siempre terminamos peleando.	1	2	3	4	5	6	7
35. Mi jefe tiene la experiencia y los conocimientos adecuados para poder realizar bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
36. Mi jefe se preocupa por las personas con que trabaja.	1	2	3	4	5	6	7
37. Mi jefe y yo, la comunicación es abierta y sincera.	1	2	3	4	5	6	7
38. Mi jefe es una persona justa	1	2	3	4	5	6	7
39. Mi jefe hace bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7 a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
40. Mi jefe es una persona integrada, que actúa de acuerdo a principios éticos y morales.	1	2	3	4	5	6	7
41. En general, tengo una buena comunicación con mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
42. Con mi jefe tengo intereses en común tanto dentro como fuera del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
43. Si mi jefe promete algo, hará lo posible por cumplirlo.	1	2	3	4	5	6	7
44. Al tomar sus decisiones, mi jefe se preocupa de ser coherentes con sus principios y valores.	1	2	3	4	5	6	7
45. Mi jefe se comporta de una manera impredecible.	1	2	3	4	5	6	7
46. Mi jefe es una buena persona.	1	2	3	4	5	6	7
47. A mi jefe le interesa mis opiniones.	1	2	3	4	5	6	7
48. Mi jefe me ha demostrado que es una persona en la que se puede confiar.	1	2	3	4	5	6	7
49. En términos generales, tengo varias cosas en común con mi jefe (tenemos estudios semejantes, situación familiar parecida, proyectos de vida similares. Etc.).	1	2	3	4	5	6	7
50. Mi jefe busca su beneficio personal, pasando a llevar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
51. La frecuencia de mis contactos con mi jefe es la suficiente para poder realizar mi trabajo en forma adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
52. En general, se que puedo confiar en mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
53. Las experiencias que he tenido con mi jefe me han permitido conocerlo (e) mejor.	1	2	3	4	5	6	7

(La encuesta continua en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 7 a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
54. Mi jefe dice la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
55. Mi jefe cumple con lo que dice.	1	2	3	4	5	6	7
56. Permanentemente tengo roces en la relación con mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
57. Mi jefe trata a todos por igual.	1	2	3	4	5	6	7
58. Tengo una relación cercana con mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
59. Entre mi jefe y yo, hay libertad para intercambiar ideas.	1	2	3	4	5	6	7
60. Mi jefe es consistente, o de una línea, en su manera de actuar.	1	2	3	4	5	6	7
61. Confío en mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
62. A mi jefe le es fácil prometer, pero difícil cumplir.	1	2	3	4	5	6	7
63. La relación que tengo con mi jefe es tensa.	1	2	3	4	5	6	7
64. Conozco bien a mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7

La siguiente pregunta se refiere a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Muy bajo” y 7 a “Muy alto”:

	Muy Bajo	Bajo	Levemente bajo	Ni alto ni bajo	Levemente alto	Alto	Muy alto
65. El nivel de confianza que tengo en mi jefe es:	1	2	3	4	5	6	7
Por favor, explique brevemente las razones que lo llevaron a elegir ese nivel de confianza:							

Fin de la encuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO C: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR PREGUNTA PARA JEFESTabla C.1 Estadísticos Descriptivos por Pregunta para Jefes. 1^{ra} Parte.

Pregunta	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	101	1	7	5,76	1,387
P2	101	1	7	4,73	2,019
P3	101	2	7	5,37	1,340
P4	101	1	7	4,85	1,751
P5	101	4	7	6,39	,721
P6	101	1	7	5,79	1,299
P7	101	1	7	5,58	1,275
P8a	101	1	7	5,10	1,473
P8b	101	3	7	5,82	,817
P8C	101	1	7	5,30	1,269
P9	101	1	7	4,95	1,728
P10	101	1	7	5,06	1,448
P11a	101	1	7	3,86	1,876
P11b	101	1	7	4,98	1,428
P11c	101	1	7	4,89	1,726
P11d	101	1	7	5,18	1,152
P11e	101	1	7	4,89	1,783
P11f	101	1	7	3,95	1,627
P11g	101	1	7	3,83	1,772
P12	101	2	7	5,67	1,040
P13	101	3	7	6,10	,781
P14	101	1	7	3,32	1,523
P15	101	1	7	5,09	1,250
P16	101	2	7	5,66	,875
P17	101	1	7	4,43	1,532
P18	101	1	7	5,50	1,045
P19	101	1	7	4,97	1,431
P20	101	4	7	6,04	,706
P21	101	3	7	6,36	,729
P22	101	1	5	1,71	,804
P23	101	4	7	6,16	,674
P24	101	5	7	6,20	,469
P25	101	2	7	6,00	,872
P26	101	1	7	5,76	1,060
P27	101	3	7	6,11	,760
P28	101	1	7	5,76	,940
P29	101	1	7	5,43	1,381
P30	101	1	7	5,83	1,184
P31	101	1	7	5,89	1,174
P32	101	1	7	3,38	1,777
P33	101	3	7	6,46	,656
P34	101	1	4	1,52	,769

Tabla C.2 Estadísticos Descriptivos por Pregunta para Jefes. 2^{da} Parte.

Pregunta	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P35	101	2	7	6,01	,843
P36	101	3	7	6,01	,889
P37	101	3	7	6,24	,764
P38	101	1	7	2,50	1,397
P39	101	4	7	6,03	,591
P40	101	3	7	6,17	,813
P41	101	5	7	6,27	,488
P42	101	1	7	4,94	1,318
P43	101	1	7	5,06	1,441
P44	101	2	7	5,93	,897
P45	101	1	7	2,20	1,342
P46	101	4	7	6,36	,610
P47	101	4	7	6,40	,618
P48	101	4	7	6,19	,689
P49	101	1	7	2,82	1,532
P50	101	1	7	1,89	1,256
P51	101	1	7	3,08	1,579
P52	101	1	7	6,05	,876
P53	101	1	7	2,82	1,526
P54	101	3	7	6,15	,726
P55	101	3	7	5,94	,925
P56	101	1	6	1,82	,876
P57	101	2	7	5,32	,958
P58	101	1	7	4,74	1,585
P59	101	2	7	5,84	,924
P60	101	2	7	5,90	,995
P61	101	3	7	6,13	,688
P62	101	2	7	6,17	,813
P63	101	4	7	5,87	,673
P64	101	1	7	5,59	1,511

ANEXO D: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR PREGUNTA PARA SUBORDINADOS

Tabla D.1 Estadísticos Descriptivos por Pregunta para Subordinados. 1ra Parte.

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	200	1	7	3,98	2,173
P2	200	1	7	6,47	1,027
P3	200	1	7	5,93	1,416
P4	200	4	7	6,54	,708
P5	200	5	7	6,56	,631
P6	200	1	7	5,66	1,409
P7	200	4	7	6,70	,610
P8	200	4	7	6,49	,743
P9	200	1	7	6,50	,977
P10	200	1	7	2,42	1,605
P11a	200	1	7	5,56	1,578
P11b	200	3	7	6,40	,814
P11c	200	1	7	6,10	1,089
P11d	200	1	7	6,20	1,074
P11e	200	1	7	5,20	1,736
P11f	200	1	7	5,83	1,300
P11g	200	1	7	6,05	1,198
P12	200	1	7	5,02	1,507
P13	200	1	7	5,77	1,210
P14	200	1	7	5,55	1,466
P15	200	1	7	4,77	1,302
P16	200	1	7	5,23	1,218
P17	200	1	7	4,97	1,572
P18	200	1	7	5,24	1,378
P19	200	2	7	6,28	,951
P20	200	2	7	6,37	,931
P21	200	1	7	6,15	1,189
P22	200	1	7	5,95	1,295
P23	200	2	7	6,38	,894
P24	200	2	7	6,01	1,027
P25	200	1	7	2,88	2,011
P26	200	1	7	5,94	1,148
P27	200	2	7	6,11	,929
P28	200	1	7	5,96	1,217
P29	203	1	7	4,41	1,702
P30	200	1	7	5,41	1,696
P31	200	1	7	3,04	1,932
P32	200	2	7	6,52	1,093
P33	200	2	7	6,52	,820
P34	200	1	6	1,59	1,023
P35	200	3	7	6,34	,887
P36	200	1	7	5,98	1,389

Tabla D.2: Estadísticos Descriptivos por Pregunta para Subordinados. 2^{da} Parte.

P37	200	2	7	6,16	1,077
P38	200	3	7	6,10	1,020
P39	200	3	7	6,31	,870
P40	200	2	7	6,22	,957
P41	200	2	7	6,22	,956
P42	200	1	7	4,52	1,572
P43	200	2	7	6,03	1,072
P44	200	3	7	6,20	,897
P45	200	1	7	2,40	1,774
P46	200	3	7	6,34	,852
P47	200	2	7	6,09	1,003
P48	200	1	7	6,07	1,226
P49	200	1	7	4,31	1,797
P50	200	1	7	1,90	1,335
P51	200	2	7	6,09	1,016
P52	200	1	7	6,12	1,180
P53	200	2	7	6,01	1,017
P54	200	3	7	6,23	,837
P55	200	2	7	6,07	,964
P56	200	1	7	2,10	1,414
P57	200	1	7	5,33	1,647
P58	200	1	7	4,90	1,682
P59	200	2	7	6,06	1,126
P60	200	2	7	6,04	1,077
P61	200	1	7	5,91	1,321
P62	200	1	7	2,53	1,629
P63	200	1	7	1,91	1,285
P64	200	1	7	5,23	1,348
P65	200	1	7	5,75	1,156

ANEXO E: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

E.1 Instrumento de Medición Dirigido a los Jefes

a) Oportunidades de Participación en la Información

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P1	5,76	1,387	101
P2	4,73	2,019	101
P3	5,37	1,340	101
P4	4,85	1,751	101
P5	6,39	,721	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	21,34	29,166	,626	,901
P2	22,37	20,454	,873	,857
P3	21,73	26,418	,890	,849
P4	22,25	22,788	,874	,847
P5	20,71	33,967	,712	,907

b) Oportunidades de Participación en Equipos de Trabajo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P6	5,792	1,2986	101
P7	5,584	1,2749	101
PROM8	5,400	1,1619	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P6	10,984	5,525	,858	,923
P7	11,192	5,650	,854	,925
PROM	11,376	5,937	,912	,884

c) Oportunidades de Participación en la Toma de Decisiones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P11a	3,86	1,876	101
P11b	4,98	1,428	101
P11c	4,89	1,726	101
P11d	5,18	1,152	101
P11e	4,89	1,783	101
P11f	3,95	1,627	101
P11g	3,83	1,772	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P11a	27,72	71,462	,827	,943
P11b	26,60	78,002	,840	,942
P11c	26,69	73,155	,850	,940
P11d	26,41	82,824	,814	,946
P11e	26,69	73,095	,819	,943
P11f	27,63	74,514	,857	,939
P11g	27,75	71,908	,871	,938

d) Propensión a Confiar**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P12	5,67	1,040	101
P13	6,10	,781	101
P14R	3,32	1,523	101
P15	5,09	1,250	101
P16	5,66	,875	101
P17R	3,57	1,532	101
P18	5,50	1,045	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P12	29,25	33,088	,878	,885
P13	28,82	36,088	,850	,895
P14R	31,60	37,322	,271	,960
P15	29,83	30,681	,898	,879
P16	29,26	34,593	,905	,887
P17R	31,35	28,029	,881	,882
P18	29,42	33,345	,848	,887

Eliminando la Pregunta No.14**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P12	5,67	1,040	101
P13	6,10	,781	101
P15	5,09	1,250	101
P16	5,66	,875	101
P17R	3,57	1,532	101
P18	5,50	1,045	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P12	25,93	26,345	,927	,947
P13	25,50	29,232	,885	,957
P15	26,51	24,312	,929	,947
P16	25,94	27,856	,942	,950
P17R	28,03	22,669	,844	,968
P18	26,10	26,330	,923	,948

e) Competencia o Habilidad de los Subordinados**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P20	6,04	,706	101
P23	6,16	,674	101
P27	6,11	,760	101
P35	6,01	,843	101
P39	6,03	,591	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P20	24,31	6,835	,887	,925
P23	24,19	6,974	,893	,925
P27	24,24	6,723	,839	,934
P35	24,34	6,386	,825	,941
P39	24,32	7,499	,853	,935

f) Benevolencia de los Subordinados**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P21	6,36	,729	101
P30	5,83	1,184	101
P36	6,01	,889	101
P46	6,36	,610	101
P50R	6,11	1,256	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el
P21	24,31	10,275	,860	,796
P30	24,83	10,801	,337	,930
P36	24,65	9,389	,853	,782
P46	24,31	11,255	,782	,824
P50R	24,55	7,430	,850	,778

Eliminando la Pregunta No.30**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P21	6,36	,729	101
P36	6,01	,889	101
P46	6,36	,610	101
P50R	6,11	1,256	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P21	18,48	6,752	,928	,891
P36	18,82	6,128	,883	,893
P46	18,48	7,632	,831	,930
P50R	18,72	4,362	,926	,918

g) Integridad de los Subordinados**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P33	6,46	,656	101
P40	6,17	,813	101
P44	5,93	,897	101
P54	6,15	,726	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P33	18,25	5,148	,797	,919
P40	18,53	4,271	,898	,881
P44	18,77	4,078	,847	,904
P54	18,55	4,830	,812	,911

h) Motivación de los Subordinados**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P28	5,76	,940	101
P32R	4,62	1,777	101
P38R	5,50	1,397	101
P57	5,32	,958	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P28	15,44	15,728	,860	,925
P32R	16,57	9,767	,909	,923
P38R	15,70	11,991	,938	,880
P57	15,88	15,466	,880	,919

i) Disposición a Participar de los Subordinados**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,765	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P26	5,76	1,060	101
P43	5,06	1,441	101
P55	5,94	,925	101
P62	6,17	,813	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P26	17,17	5,841	,801	,577
P43	17,87	6,893	,277	,925
P55	16,99	6,630	,751	,627
P62	16,76	7,483	,656	,687

Eliminando la Pregunta No.43**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P26	5,76	1,060	101
P55	5,94	,925	101
P62	6,17	,813	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P26	12,11	2,618	,919	,840
P55	11,93	3,165	,872	,872
P62	11,70	3,751	,788	,945

j) Compromiso de los Subordinados con la Empresa**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P25	6,00	,872	101
P31	5,89	1,174	101
P45R	5,80	1,342	101
P60	5,90	,995	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P25	17,59	11,744	,954	,968
P31	17,70	9,831	,950	,958
P45R	17,79	8,866	,943	,971
P60	17,69	10,895	,962	,958

k) Apertura Comunicacional**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,782	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P37	6,24	,764	101
P41	6,27	,488	101
P47	6,40	,618	101
P59	5,84	,924	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P37	18,50	2,472	,799	,606
P41	18,48	3,612	,606	,744
P47	18,35	2,969	,762	,653
P59	18,90	2,950	,368	,889

Eliminando la pregunta No.59**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P37	6,24	,764	101
P41	6,27	,488	101
P47	6,40	,618	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el
P37	12,66	1,026	,868	,792
P41	12,63	1,774	,722	,913
P47	12,50	1,352	,846	,786

l) Nivel de Conflicto Emocional**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P22R	6,29	,804	101
P24	6,20	,469	101
P34R	6,48	,769	101
P56R	6,18	,876	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P22R	18,85	3,688	,928	,857
P24	18,94	5,516	,664	,954
P34R	18,66	4,006	,845	,888
P56R	18,96	3,418	,930	,860

m) Nivel de Control Impuesto por el Superior**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P19	4,97	1,431	101
P51R	4,92	1,579	101
P53R	5,18	1,526	101
P58R	3,26	1,585	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P19	13,36	15,112	,852	,772
P51R	13,41	13,764	,886	,749
P53R	13,15	14,448	,851	,767
P58R	15,07	19,345	,343	,967

Eliminando la pregunta N58**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P19	4,97	1,431	101
P51R	4,92	1,579	101
P53R	5,18	1,526	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P19	10,10	9,130	,944	,944
P51R	10,15	8,228	,952	,936
P53R	9,89	8,858	,898	,974

n) Confianza Medida Directamente**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P48	6,19	,689	101
P52	6,05	,876	101
P61	6,13	,688	101
P63	5,87	,673	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P48	18,05	4,468	,907	,931
P52	18,19	3,694	,927	,931
P61	18,11	4,378	,949	,919
P63	18,37	4,794	,792	,963

o) Adecuación Nivel de Oportunidades de Participación**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P29R	2,57	1,381	101
P42	4,94	1,318	101
P49R	5,18	1,532	101
P64	5,59	1,511	101

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P29R	15,71	17,207	,790	,945
P42	13,35	16,529	,924	,907
P49R	13,11	14,998	,912	,907
P64	12,69	15,875	,831	,934

E.2 Instrumento de Medición Dirigido a los Subordinados**a) Disposición a Participar en la Información****Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P1	3,98	2,173	200
P2	6,47	1,027	200
P3	5,93	1,416	200
P4	6,54	,708	200
P5	6,56	,631	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	25,49	10,854	,794	,847
P2	23,01	19,774	,671	,819
P3	23,54	15,225	,880	,749
P4	22,94	20,664	,899	,805
P5	22,91	23,027	,582	,854

b) Disposición a Participar en Equipos de Trabajo**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P7	6,70	,610	200
P8	6,49	,743	200
P9	6,50	,977	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se	Varianza de la escala si se	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P7	12,99	2,442	,856	,765
P8	13,20	2,372	,665	,881
P9	13,19	1,511	,824	,777

c) Disposición a Participar en Actividades Sociales**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	2

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P6	5,66	1,409	200
P10R	5,58	1,605	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P6	5,58	2,576	,955	.(a)
P10R	5,66	1,986	,955	.(a)

d) Disposición a Participar en la Toma de Decisiones**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P11a	5,56	1,578	200
P11b	6,40	,814	200
P11c	6,10	1,089	200
P11d	6,20	1,074	200
P11e	5,20	1,736	200
P11f	5,83	1,300	200
P11g	6,05	1,198	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P11a	35,77	41,243	,917	,934
P11b	34,93	51,844	,837	,946
P11c	35,23	47,836	,883	,938
P11d	35,14	48,288	,863	,940
P11e	36,14	39,203	,925	,936
P11f	35,50	48,472	,672	,954
P11g	35,28	46,353	,891	,936

e) Propensión a Confiar**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P12	5,02	1,507	200
P13	5,77	1,210	200
P14R	2,46	1,466	200
P15	4,77	1,302	200
P16	5,23	1,218	200
P17R	3,03	1,572	200
P18	5,24	1,378	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P12	26,49	36,100	,905	,829
P13	25,74	40,314	,845	,844
P14R	29,06	38,796	,757	,851
P15	26,74	43,249	,573	,874
P16	26,28	42,956	,646	,866
P17R	28,48	44,351	,379	,903
P18	26,28	41,487	,641	,866

Eliminando la Pregunta No17

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P12	5,02	1,507	200
P13	5,77	1,210	200
P14R	2,46	1,466	200
P15	4,77	1,302	200
P16	5,23	1,218	200
P18	5,24	1,378	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se	Varianza de la escala si se	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P12	23,46	27,405	,930	,854
P13	22,71	31,091	,874	,868
P14R	26,03	30,195	,745	,885
P15	23,71	33,875	,579	,908
P16	23,25	33,706	,648	,898
P18	23,25	32,095	,663	,897

f) Competencia o Habilidad del Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P20	6,37	,931	200
P23	6,38	,894	200
P27	6,11	,929	200
P35	6,34	,887	200
P39	6,31	,870	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P20	25,14	10,630	,896	,931
P23	25,12	11,212	,822	,944
P27	25,39	10,732	,878	,934
P35	25,17	10,671	,945	,923
P39	25,19	11,632	,765	,953

g) Benevolencia del Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P21	6,15	1,189	200
P30	5,41	1,696	200
P36	5,98	1,389	200
P46	6,34	,852	200
P50R	6,10	1,334	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P21	23,83	21,140	,795	,872
P30	24,57	16,378	,874	,857
P36	24,00	18,317	,926	,839
P46	23,64	23,136	,901	,872
P50R	23,88	23,507	,361	,939

Eliminando la pregunta No.50**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P21	6,15	1,189	200
P30	5,41	1,696	200
P36	5,98	1,389	200
P46	6,34	,852	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P21	17,73	14,633	,820	,933
P30	18,47	10,672	,899	,928
P36	17,90	12,275	,956	,887
P46	17,54	16,380	,928	,930

h) Integridad del Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P33	6,52	,820	200
P40	6,22	,957	200
P44	6,20	,897	200
P54	6,23	,837	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P33	18,65	7,103	,861	,989
P40	18,95	6,038	,975	,959
P44	18,97	6,361	,967	,960
P54	18,94	6,670	,964	,962

i) Justicia del Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P28	5,96	1,217	200
P32	6,52	1,093	200
P38	6,10	1,020	200
P57	5,33	1,647	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P28	17,94	10,609	,609	,800
P32	17,38	11,773	,526	,833
P38	17,80	11,518	,629	,798
P57	18,57	6,367	,943	,624

j) Cumplimiento de Compromisos del Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P26	5,94	1,148	200
P43	6,03	1,072	200
P55	6,07	,964	200
P62R	5,47	1,629	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P26	17,57	11,996	,962	,908
P43	17,48	13,004	,880	,935
P55	17,43	13,824	,866	,944
P62R	18,03	9,155	,929	,943

k) Consistencia en el comportamiento del jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P25R	5,12	2,011	200
P31R	4,97	1,932	200
P45R	5,60	1,774	200
P60	6,04	1,077	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se	Varianza de la escala si se	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P25R	16,60	21,457	,947	,938
P31R	16,76	21,945	,966	,929
P45R	16,12	23,885	,930	,939
P60	15,69	31,111	,906	,973

l) Similitud entre su subordinado y su Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,734	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P22	5,95	1,295	200
P42	4,52	1,572	200
P49	4,31	1,797	200
P29	4,37	1,684	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P22	13,19	13,552	,787	,555
P42	14,63	12,125	,742	,542
P49	14,84	10,882	,727	,537
P29	14,77	19,103	,053	,921

Eliminando la pregunta No.29

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P22	5,95	1,295	200
P42	4,52	1,572	200
P49	4,31	1,797	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P22	8,82	10,390	,843	,903
P42	10,26	8,563	,877	,855
P49	10,47	7,526	,847	,898

m) Apertura Comunicacional entre el Subordinado y el Jefe

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,644	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P37	6,16	1,077	200
P41	6,22	,956	200
P47	6,09	1,003	200
P58	4,90	1,682	200
P59	6,06	1,126	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P37	23,26	10,904	,385	,598
P41	23,20	10,804	,492	,560
P47	23,33	10,552	,498	,554
P58	24,52	9,125	,281	,698
P59	23,36	10,211	,462	,562

Eliminando la pregunta No.58

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,698	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P37	6,16	1,077	200
P41	6,22	,956	200
P47	6,09	1,003	200
P59	6,06	1,126	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se	Varianza de la escala si se	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P37	18,36	5,709	,438	,662
P41	18,31	5,952	,485	,634
P47	18,43	5,734	,496	,626
P59	18,47	5,205	,516	,612

n) Nivel de Conflicto Emocional entre el Subordinado y el Jefe**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P24	6,01	1,027	200
P34R	6,41	1,023	200
P56R	5,90	1,414	200
P63R	6,09	1,285	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P24	18,40	11,236	,942	,873
P34R	18,00	11,538	,891	,888
P56R	18,51	9,678	,807	,918
P63R	18,32	10,852	,741	,933

o) Relevancia de la Relación**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P19	6,28	,951	200
P51	6,09	1,016	200
P53	6,01	1,017	200
P64	5,23	1,348	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P19	17,33	10,834	,928	,962
P51	17,52	10,281	,956	,952
P53	17,59	10,313	,949	,954
P64	18,37	8,455	,928	,973

p) Confianza Medida Directamente**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P48	6,07	1,226	200
P52	6,12	1,180	200
P61	5,91	1,321	200
P65	5,75	1,156	200

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se	Varianza de la escala si se	Correlación elemento-	Alfa de Cronbach si se
P48	17,77	9,243	,626	,774
P52	17,72	9,188	,675	,752
P61	17,94	8,825	,617	,781
P65	18,10	9,544	,634	,771

ANEXO F: ANÁLISIS FACTORIAL POR DIMENSIÓN

F.1 PARA EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DIRIGIDO A LOS JEFES

a) Oportunidades de Participación en la Información

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.882
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	915.152
	gl	10
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.654	93.072	93.072
2	.159	3.185	96.257
3	.126	2.529	98.786
4	.035	.710	99.496
5	.025	.504	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

b) Oportunidades de Participación en Equipos de Trabajo

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.780
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	401.086
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.842	94.745	94.745
2	.096	3.204	97.949
3	.062	2.051	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

c) Oportunidades de Participación en la Toma de Decisiones

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.899
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1613.470
	gl	21
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.626	94.659	94.659
2	.145	2.078	96.737
3	.110	1.569	98.306
4	.042	.600	98.906
5	.033	.469	99.376
6	.031	.440	99.816
7	.013	.184	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

d) Propensión a Confiar

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.844
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	927.696
	gl	15
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.311	88.523	88.523
2	.277	4.620	93.143
3	.199	3.323	96.466
4	.105	1.758	98.225
5	.076	1.272	99.497
6	.030	.503	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

e) Competencia o Habilidad de los Subordinados**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.847
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	835.824
	gl	10
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.583	91.663	91.663
2	.196	3.924	95.587
3	.136	2.725	98.312
4	.058	1.152	99.464
5	.027	.536	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

f) Benevolencia de los Subordinados**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.651
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	521.257
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.529	88.233	88.233
2	.286	7.146	95.379
3	.153	3.837	99.216
4	.031	.784	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

g) Integridad de los Subordinados**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.855
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	443.995
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.493	87.323	87.323
2	.294	7.349	94.672
3	.137	3.431	98.103
4	.076	1.897	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

h) Motivación de los Subordinados**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.851
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	511.697
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.633	90.836	90.836
2	.181	4.537	95.373
3	.114	2.843	98.216
4	.071	1.784	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

i) Disposición a Participar de los Subordinados**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.773
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	333.699
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.774	92.475	92.475
2	.139	4.646	97.121
3	.086	2.879	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

j) Compromiso de los Subordinados con la Empresa**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.872
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	670.343
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.794	94.839	94.839
2	.092	2.311	97.150
3	.072	1.807	98.957
4	.042	1.043	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

k) Actitud Frente al Trabajo y a la Empresa**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.891
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1790.108
	gl	55
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.801	70.914	70.914
2	.926	17.507	88.421
3	.562	5.110	93.531
4	.192	1.747	95.278
5	.166	1.509	96.786
6	.092	.834	97.620
7	.078	.705	98.326
8	.064	.581	98.907
9	.051	.466	99.373
10	.041	.369	99.742
11	.028	.258	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

I) Apertura Comunicacional**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.554	85.147	85.147
2	.327	10.911	96.058
3	.118	3.942	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

m) Nivel de Conflicto Emocional**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.799
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	401.438
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.284	82.092	82.092
2	.506	12.638	94.731
3	.139	3.485	98.215
4	.071	1.785	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

n) Nivel de Control Impuesto por el Superior**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	518.721
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.916	97.209	97.209
2	.046	1.519	98.728
3	.038	1.272	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

o) Confianza Medida Directamente**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.820
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	510.909
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.535	88.369	88.369
2	.300	7.490	95.860
3	.125	3.120	98.979
4	.041	1.021	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

p) Adecuación Nivel de Oport. Participación**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.832
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	514.691
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.535	88.382	88.382
2	.316	7.892	96.275
3	.105	2.613	98.888
4	.044	1.112	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

E.2 PARA EL INSTRUMENTO DIRIDO A LOS SUBORDINADOS**a) Disposición Part. en la Información****KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.848
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	786.253
	gl	10
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.648	72.960	72.960	3.648	72.960	72.960
2	.688	13.757	86.717			
3	.379	7.578	94.294			
4	.176	3.518	97.812			
5	.109	2.188	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
P1	.881
P2	.798
P3	.939
P4	.940
P5	.685

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

b) Disposición Part. en Equipos de Trabajo**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.691
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	404.820
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.451	81.703	81.703	2.451	81.703	81.703
2	.426	14.200	95.903			
3	.123	4.097	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
P7	.938
P8	.834
P9	.936

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

c) Disposición Part. en Actividades Sociales**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	481.383
	gl	1
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.955	97.765	97.765	1.955	97.765	97.765
2	.045	2.235	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Compone nte
	1
P6	.989
P10R	.989

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

d) Disposición en la Toma de Decisiones**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.940
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1585.965
	gl	21
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.620	80.283	80.283	5.620	80.283	80.283
2	.520	7.431	87.715			
3	.285	4.076	91.791			
4	.192	2.745	94.536			
5	.169	2.411	96.947			
6	.120	1.719	98.666			
7	.093	1.334	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P11a	.940
P11b	.879
P11c	.918
P11d	.904
P11e	.950
P11f	.740
P11g	.924

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

e) Propensión a Confiar

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.707
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1007.514
	gl	15
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.098	68.293	68.293	4.098	68.293	68.293
2	.738	12.306	80.598			
3	.591	9.852	90.450			
4	.389	6.484	96.934			
5	.094	1.574	98.508			
6	.090	1.492	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P12	.960
P13	.922
P14R	.824
P15	.692
P16	.755
P18	.773

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

f) Competencia o Habilidad del Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.897
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1070.099
	gl	10
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.165	83.303	83.303	4.165	83.303	83.303
2	.375	7.500	90.803			
3	.216	4.327	95.129			
4	.167	3.343	98.472			
5	.076	1.528	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
P20	.937
P23	.886
P27	.925
P35	.967
P39	.843

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

g) Benevolencia

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.840
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1027.312
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.573	89.335	89.335	3.573	89.335	89.335
2	.260	6.489	95.823			
3	.117	2.933	98.757			
4	.050	1.243	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P21	.898
P30	.943
P36	.977
P46	.961

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

h) Integridad**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.837
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1516.719
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.738	93.444	93.444	3.738	93.444	93.444
2	.212	5.295	98.739			
3	.033	.836	99.575			
4	.017	.425	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P33	.917
P40	.986
P44	.982
P54	.980

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

i) Justicia del Jefe

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.653	66.314	66.314	2.653	66.314	66.314
2	.740	18.491	84.805			
3	.537	13.431	98.237			
4	.071	1.763	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P28	.771
P32	.693
P38	.789
P57	.977

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

j) Cumplimiento de Compromisos por parte del Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.802
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1063.512
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.598	89.959	89.959	3.598	89.959	89.959
2	.250	6.240	96.199			
3	.104	2.593	98.792			
4	.048	1.208	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
P26	.981
P43	.928
P55	.922
P62R	.961

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

k) Consistencia en el Comportamiento del Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.803
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1277.595
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.718	92.939	92.939	3.718	92.939	92.939
2	.166	4.139	97.078			
3	.089	2.231	99.309			
4	.028	.691	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componen nte
	1
P25R	.968
P31R	.977
P45R	.964
P60	.947

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

I) Similitud entre el Subordinado y el Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.761
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	480.777
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.631	87.703	87.703	2.631	87.703	87.703
2	.213	7.116	94.819			
3	.155	5.181	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componen nte
	1
P22	.931
P42	.947
P49	.931

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

m) Apertura Comunicacional entre el Subordinado y el Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.746
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	126.748
	gl	6
	Sig.	.000

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
P37	.680
P41	.727
P47	.738
P59	.755

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

n) Nivel de Conflicto Emocional entre el Subordinado y el Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.724
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	839.074
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.367	84.176	84.176	3.367	84.176	84.176
2	.414	10.343	94.519			
3	.153	3.832	98.351			
4	.066	1.649	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componen te
	1
P24	.968
P34R	.940
P56R	.902
P63R	.856

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

o) Relevancia de la relación. Frecuencia de Interacción y Conocimiento que el Subordinado tiene en su Jefe

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.778
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	713.879
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.823	70.564	70.564	2.823	70.564	70.564
2	.980	24.498	95.063			
3	.110	2.758	97.821			
4	.087	2.179	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componen te
	1
P19	.962
P51	-.183
P53	.962
P64	.969

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

p) **Confianza Medida Directamente**

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.789
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	266.350
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.588	64.707	64.707	2.588	64.707	64.707
2	.573	14.336	79.042			
3	.459	11.472	90.514			
4	.379	9.486	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
P48	.793
P52	.833
P61	.786
P65	.805

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

ANEXO G: ANÁLISIS FACTORIAL POR FACTOR

G.1 PARA EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DIRIGIDO A LOS JEFES

a) Oportunidades de Participación para los Trabajadores en Opinión del Jefe A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2666.233
	gl	55
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P1	1.000	.893
P2	1.000	.944
P3	1.000	.960
P4	1.000	.959
P5	1.000	.870
P6	1.000	.942
P7	1.000	.909
P8p	1.000	.942
P9	1.000	.967
P10	1.000	.957
P11p	1.000	.954

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10.296	93.596	93.596	10.296	93.596	93.596
2	.209	1.902	95.498			
3	.156	1.422	96.920			
4	.085	.776	97.696			
5	.067	.609	98.305			
6	.055	.502	98.807			
7	.048	.438	99.245			
8	.032	.293	99.538			
9	.022	.200	99.738			
10	.015	.139	99.878			
11	.013	.122	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Compone nte
	1
P9	.983
P3	.980
P4	.979
P10	.978
P11p	.977
P2	.972
P6	.970
P8p	.970
P7	.953
P1	.945
P5	.933

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Características de los Subordinados en Opinión del Jefe**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.945
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	7601.208
	gl	496
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p20	1.000	.881
p21	1.000	.819
p23	1.000	.868
p25	1.000	.929
p26	1.000	.893
p27	1.000	.912
p28	1.000	.861
p29R	1.000	.598
p31	1.000	.915
p32R	1.000	.376
p33	1.000	.727
p35	1.000	.911
p36	1.000	.926
p38	1.000	.874
p39	1.000	.772
p40	1.000	.874
p42	1.000	.865
p44	1.000	.887
p45R	1.000	.794
p46	1.000	.632
p48	1.000	.864
p49R	1.000	.850
p50R	1.000	.880
p52	1.000	.850
p54	1.000	.849
p55	1.000	.933
p57	1.000	.854
p60	1.000	.929
p61	1.000	.859
p62	1.000	.882
p63	1.000	.785
p64	1.000	.757

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
p55	.966
p25	.964
p60	.964
p36	.962
p31	.956
p27	.955
p35	.954
p26	.945
p44	.942
p62	.939
p20	.939
p50R	.938
p38	.935
p40	.935
p23	.932
p42	.930
p48	.929
p28	.928
p61	.927
p57	.924
p52	.922
p49R	.922
p54	.921
p21	.905
p45R	.891
p63	.886
p39	.879
p64	.870
p33	.853
p46	.795
p29R	.773
p32R	.613

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Característica de la Relación entre el Jefe y sus Subordinados

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.876
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1774.738
	gl	45
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P19	1.000	.879
P22R	1.000	.902
P24	1.000	.584
P34R	1.000	.811
P37	1.000	.904
P41	1.000	.615
P47	1.000	.848
P51R	1.000	.862
P53R	1.000	.859
P56R	1.000	.870

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.134	81.337	81.337	8.134	81.337	81.337
2	.862	8.622	89.959			
3	.411	4.112	94.070			
4	.197	1.974	96.044			
5	.141	1.408	97.452			
6	.118	1.181	98.633			
7	.052	.522	99.155			
8	.038	.376	99.530			
9	.031	.314	99.844			
10	.016	.156	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
P37	.951
P22R	.950
P19	.938
P56R	.933
P51R	.929
P53R	.927
P47	.921
P34R	.900
P41	.784
P24	.764

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

G.2 PARA EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DIRIGIDO A LOS SUBORDINADOS

a) Característica de los Subordinados

A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.723
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1042.472
	gl	21
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P12	1.000	.912
P13	1.000	.834
P14R	1.000	.688
P15	1.000	.473
P16	1.000	.567
P17R	1.000	.221
P18	1.000	.580

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.276	61.086	61.086	4.276	61.086	61.086
2	.858	12.251	73.337			
3	.734	10.485	83.822			
4	.570	8.149	91.971			
5	.379	5.411	97.382			
6	.094	1.349	98.731			
7	.089	1.269	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
P12	.955
P13	.913
P14R	.830
P18	.762
P16	.753
P15	.688
P17R	.470

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b) Característica del Jefe en Opinión de los Subordinados
A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.945
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	7601.208
	gl	496
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P20	1.000	.895
P21	1.000	.939
P22	1.000	.966
P23	1.000	.888
P25R	1.000	.862
P26	1.000	.940
P27	1.000	.909
P28	1.000	.957
P30	1.000	.917
P31R	1.000	.854
P32	1.000	.781
P33	1.000	.816
P35	1.000	.919
P36	1.000	.955
P38	1.000	.948
P39	1.000	.920
P40	1.000	.923
P41	1.000	.923
P42	1.000	.883
P43	1.000	.952
P44	1.000	.930
P46	1.000	.908
P49	1.000	.841
P54	1.000	.920
P55	1.000	.921
P57	1.000	.905
P60	1.000	.955
P62R	1.000	.899

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	25.424	90.799	90.799	25.424	90.799	90.799
2	.860	3.071	93.870			
3	.434	1.549	95.420			
4	.370	1.321	96.741			
5	.196	.700	97.441			
6	.147	.526	97.967			
7	.088	.315	98.282			
8	.072	.258	98.540			
9	.063	.225	98.765			
10	.047	.167	98.931			
11	.042	.151	99.082			
12	.039	.139	99.221			
13	.034	.120	99.341			
14	.029	.105	99.446			
15	.024	.084	99.530			
16	.020	.072	99.602			
17	.018	.063	99.666			
18	.016	.057	99.722			
19	.014	.049	99.772			
20	.013	.046	99.818			
21	.012	.044	99.862			
22	.010	.034	99.896			
23	.009	.030	99.926			
24	.006	.022	99.948			
25	.005	.018	99.966			
26	.004	.014	99.980			
27	.003	.011	99.991			
28	.002	.009	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componen te
	1
P20	.946
P21	.969
P22	.983
P23	.942
P25R	.928
P26	.970
P27	.953
P28	.978
P30	.958
P31R	.924
P32	.884
P33	.903
P35	.959
P36	.977
P38	.974
P39	.959
P40	.961
P41	.961
P42	.939
P43	.976
P44	.964
P46	.953
P49	.917
P54	.959
P55	.960
P57	.951
P60	.977
P62R	.948

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

c) Característica de la Relación entre el Subordinado y su Jefe
A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.934
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3120.248
	gl	28
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P24	1.000	.939
P34R	1.000	.855
P37	1.000	.961
P41	1.000	.936
P47	1.000	.959
P56R	1.000	.785
P59	1.000	.969
P63R	1.000	.735

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.138	89.227	89.227	7.138	89.227	89.227
2	.417	5.209	94.435			
3	.171	2.141	96.577			
4	.104	1.299	97.876			
5	.075	.933	98.809			
6	.041	.511	99.320			
7	.031	.389	99.709			
8	.023	.291	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes⁸

	Compone nte
	1
P59	.984
P37	.980
P47	.979
P24	.969
P41	.968
P34R	.925
P56R	.886
P63R	.857

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

ANEXO H: ANALISIS ANOVA SEGÚN CATEGORIAS

H.1 OPORTUNIDAD Y DISPOSICIÓN A PARTICIPAR EN LA ORGANIZACIÓN

a) Participación en General Según rol del Encuestado

ANOVA de un factor

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Participación	1	200	6.1352	.89979	.06362	6.0097	6.2607	2.50	7.00
	2	101	5.1052	1.18785	.11820	4.8708	5.3397	1.69	6.89
	Total	301	5.7896	1.11565	.06430	5.6631	5.9161	1.69	7.00
Informacion	1	200	6.0480	.61464	.04346	5.9623	6.1337	3.60	6.90
	2	101	5.4198	1.39957	.13926	5.1435	5.6961	1.80	7.00
	Total	301	5.8372	.99590	.05740	5.7242	5.9502	1.80	7.00
EquipoTrabajo	1	200	6.2086	.55688	.03938	6.1310	6.2862	4.33	7.00
	2	101	5.5942	1.21825	.12122	5.3537	5.8347	1.22	7.00
	Total	301	6.0024	.88593	.05106	5.9019	6.1029	1.22	7.00
ActividSociales	1	200	6.1275	.78778	.05570	6.0177	6.2373	3.00	7.00
	2	101	4.9505	1.72845	.17199	4.6093	5.2917	1.00	7.00
	Total	301	5.7326	1.31050	.07554	5.5839	5.8812	1.00	7.00
TomaDecisiones	1	200	5.8340	.46471	.03286	5.7692	5.8987	4.71	6.71
	2	101	4.5021	1.39873	.13918	4.2260	4.7782	1.00	6.71
	Total	301	5.3870	1.09188	.06294	5.2632	5.5109	1.00	6.71

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Participación	12.152	1	299	.001
Informacion	87.641	1	299	.000
EquipoTrabajo	62.284	1	299	.000
ActividSociales	86.691	1	299	.000
TomaDecisiones	133.229	1	299	.000

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Participación	Inter-grupos	71.190	1	71.190	70.434	.000
	Intra-grupos	302.211	299	1.011		
	Total	373.401	300			
Informacion	Inter-grupos	26.484	1	26.484	29.214	.000
	Intra-grupos	271.060	299	.907		
	Total	297.543	300			
EquipoTrabajo	Inter-grupos	25.336	1	25.336	36.053	.000
	Intra-grupos	210.126	299	.703		
	Total	235.463	300			
ActividSociales	Inter-grupos	92.970	1	92.970	65.833	.000
	Intra-grupos	422.251	299	1.412		
	Total	515.221	300			
TomaDecisiones	Inter-grupos	119.044	1	119.044	149.168	.000
	Intra-grupos	238.619	299	.798		
	Total	357.664	300			

b) Disposición a Participar Según Sexo y Edad

Análisis de varianza univariante

Factores inter-sujetos

		N
Sexo	1	152
	2	48
Edad	11	40
	12	84
	13	76

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: DisposiciónParticipar

Sexo	Edad	Media	Desv. típ.	N
1	11	6.3960	.49985	30
	12	6.1975	.68832	64
	13	6.1431	.91346	58
	Total	6.2159	.75449	152
2	11	5.1980	1.47559	10
	12	5.9020	1.09054	20
	13	6.2333	1.13576	18
	Total	5.8796	1.22934	48
Total	11	6.0965	.98196	40
	12	6.1271	.80492	84
	13	6.1645	.96334	76
	Total	6.1352	.89979	200

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error ^a

Variable dependiente: DisposiciónParticipar

F	gl1	gl2	Significación
4.443	5	194	.001

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a. Diseño: Intersección+Sexo+Edad+Sexo * Edad

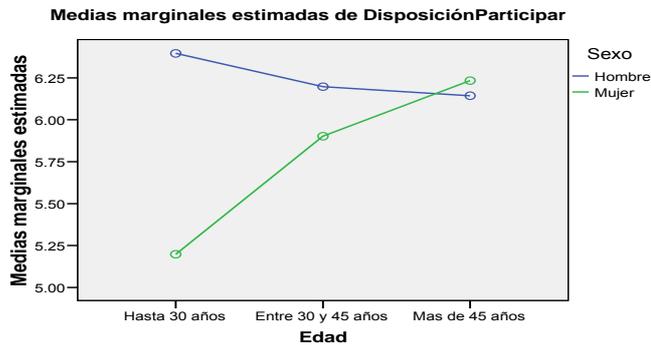
Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: DisposiciónParticipar

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	12.337 ^a	5	2.467	3.217	.008
Intersección	4787.544	1	4787.544	6242.805	.000
Sexo	7.246	1	7.246	9.449	.002
Edad	2.970	2	1.485	1.936	.147
Sexo * Edad	8.093	2	4.047	5.277	.006
Error	148.777	194	.767		
Total	7689.249	200			
Total corregida	161.114	199			

a. R cuadrado = .077 (R cuadrado corregida = .053)

Gráficos de perfil



c) Disposición a Participar Según el Nivel Educativo
ANOVA de un factor

Descriptivos

DisposiciónParticipar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1	56	6.0680	1.04232	.13929	5.7889	6.3472	2.50	6.96
2	83	6.1447	.73730	.08093	5.9837	6.3057	4.08	7.00
3	61	6.1839	.96935	.12411	5.9357	6.4322	3.45	7.00
Total	200	6.1352	.89979	.06362	6.0097	6.2607	2.50	7.00

ANOVA

DisposiciónParticipar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.405	2	.202	.248	.780
Intra-grupos	160.709	197	.816		
Total	161.114	199			

d) Disposición a Participar de los Subordinados Según el Tiempo que Lleva Trabajando con su Jefe Actual
ANOVA de un factor

Descriptivos

DisposiciónParticipar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1.00	88	6.1450	.79644	.08490	5.9763	6.3137	3.20	7.00
2.00	64	6.3106	.71425	.08928	6.1322	6.4890	4.08	7.00
3.00	48	5.8833	1.20959	.17459	5.5321	6.2346	2.50	7.00
Total	200	6.1352	.89979	.06362	6.0097	6.2607	2.50	7.00

ANOVA

DisposiciónParticipar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.023	2	2.511	3.170	.044
Intra-grupos	156.091	197	.792		
Total	161.114	199			

e) Confianza Medida Directamente Según rol del encuestado

ANOVA de un factor

Descriptivos

ConfDirJefesYSub

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Jef	101	6.0594	.68843	.06850	5.9235	6.1953	3.00	7.00
Sub	200	5.9600	.98144	.06940	5.8232	6.0968	1.00	7.00
Total	301	5.9934	.89394	.05153	5.8920	6.0948	1.00	7.00

ANOVA

ConfDirJefesYSub

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.663	1	.663	.829	.363
Intra-grupos	239.074	299	.800		
Total	239.737	300			

H.2 PROPENSIÓN A CONFIAR EN GENERAL

a) Propensión a Confiar Según Rol del Encuestado

ANOVA de un factor

Descriptivos

Propensión a Confiar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1	101	5.1052	1.18785	.11820	4.8708	5.3397	1.69	6.89
2	200	4.7467	1.10998	.07849	4.5919	4.9014	1.50	7.00
Total	301	4.8670	1.14732	.06613	4.7368	4.9971	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

Propensión a Confiar

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.771	1	299	.184

ANOVA

Propensión a Confiar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8.630	1	8.630	6.680	.010
Intra-grupos	386.275	299	1.292		
Total	394.905	300			

b) Propensión a Confiar Según Sexo

ANOVA de un factor

Descriptivos

Propensión a Confiar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Masc	242	4.9396	1.13023	.07265	4.7965	5.0827	1.50	7.00
Fem	59	4.5690	1.17833	.15341	4.2619	4.8761	1.67	6.83
Total	301	4.8670	1.14732	.06613	4.7368	4.9971	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

Propensión a Confiar

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.440	1	299	.508

ANOVA

Propensión a Confiar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6.517	1	6.517	5.017	.026
Intra-grupos	388.389	299	1.299		
Total	394.905	300			

c) Propensión a Confiar Según Nivel Educativo

ANOVA de un factor

Descriptivos

Propensión a Confiar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
EM	24	4.7354	1.64100	.33497	4.0425	5.4283	1.50	6.63
ETP	117	5.1775	.93143	.08611	5.0070	5.3481	2.64	6.89
EU	160	4.6596	1.15947	.09166	4.4786	4.8407	1.67	7.00
Total	301	4.8670	1.14732	.06613	4.7368	4.9971	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

Propensión a Confiar

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
10.043	2	298	.000

ANOVA

Propensión a Confiar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	18.578	2	9.289	7.356	.001
Intra-grupos	376.327	298	1.263		
Total	394.905	300			

d) Propensión a Confiar Según Edad

ANOVA de un factor

Descriptivos

Propensión a Confiar

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de 30 años	44	4.5166	1.44092	.21723	4.0785	4.9547	1.50	6.63
Entre 30 y 45 años	126	5.0072	1.03583	.09228	4.8246	5.1899	2.00	6.89
Más de 45 años	131	4.8498	1.12178	.09801	4.6559	5.0437	1.67	7.00
Total	301	4.8670	1.14732	.06613	4.7368	4.9971	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

Propensión a Confiar

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
5.744	2	298	.004

ANOVA

Propensión a Confiar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7.919	2	3.959	3.049	.049
Intra-grupos	386.986	298	1.299		
Total	394.905	300			

H.3 PROMEDIO PARA ALGUNAS DIMENSIONES SEGÚN ROL DEL ENCUESTADO

ANOVA de un factor

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Compet o Habilidad	Jefe	101	6.0792	.67710	.06737	5.9455	6.2129	3.40	7.00
	Subord	200	6.2863	.82151	.05809	6.1717	6.4008	2.25	7.00
	Total	301	6.2168	.78107	.04502	6.1282	6.3054	2.25	7.00
GradoApertura Comunicacional	Jefe	101	6.3229	.53014	.05275	6.2182	6.4275	4.67	7.00
	Subord	200	6.1188	.77002	.05445	6.0114	6.2261	2.00	7.00
	Total	301	6.1872	.70449	.04061	6.1073	6.2672	2.00	7.00
NivelConflictoEmocic	Jefe	101	6.3193	.61351	.06105	6.1982	6.4404	4.00	7.00
	Subord	200	6.0850	1.09689	.07756	5.9321	6.2379	1.50	7.00
	Total	301	6.1636	.96739	.05576	6.0539	6.2734	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Compet o Habilidad	8.131	1	299	.005
GradoAperturaComunicacional	.172	1	299	.678
NivelConflictoEmocional	12.783	1	299	.000

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compet o Habilidad	Inter-grupos	2.877	1	2.877	4.775	.030
	Intra-grupos	180.146	299	.602		
	Total	183.023	300			
GradoApertura Comunicacional	Inter-grupos	2.796	1	2.796	5.723	.017
	Intra-grupos	146.097	299	.489		
	Total	148.893	300			
NivelConflictoEmocional	Inter-grupos	3.684	1	3.684	3.976	.047
	Intra-grupos	277.070	299	.927		
	Total	280.754	300			

H.4 NIVEL DE CONFLICTO EMOCIONAL SEGÚN LA PERMANENCIA EN EL CARGO

ANOVA de un factor

Descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Hasta 2 años	124	6.3448	.58138	.05221	6.2414	6.4481	4.00	7.00
Entre 2 y 5 años	105	6.1333	1.14410	.11165	5.9119	6.3547	1.50	7.00
Más de 5 años	72	5.8958	1.14890	.13540	5.6259	6.1658	2.25	7.00
Total	301	6.1636	.96739	.05576	6.0539	6.2734	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

NivelConflictoEmocional

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
11.565	2	298	.000

ANOVA

NivelConflictoEmocional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9.328	2	4.664	5.121	.007
Intra-grupos	271.426	298	.911		
Total	280.754	300			

H.5 RELEVANCIA DE LA RELACIÓN SEGÚN EL TIEMPO QUE EL SUBORDINADO LLEVA TRABAJANDO CON SU JEFE ACTUAL

ANOVA de un factor

Descriptivos

NivelConflictoEmocional

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Hasta 2 años	124	6.3448	.58138	.05221	6.2414	6.4481	4.00	7.00
Entre 2 y 5 años	105	6.1333	1.14410	.11165	5.9119	6.3547	1.50	7.00
Más de 5 años	72	5.8958	1.14890	.13540	5.6259	6.1658	2.25	7.00
Total	301	6.1636	.96739	.05576	6.0539	6.2734	1.50	7.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

NivelConflictoEmocional

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
11.565	2	298	.000

ANOVA

NivelConflictoEmocional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9.328	2	4.664	5.121	.007
Intra-grupos	271.426	298	.911		
Total	280.754	300			

ANEXO I: CORRELACIÓN Y MODELOS ESTADÍSTICOS DE REGRESIÓN

I.1 MODELOS DE CONFIANZA Y PARTICIPACIÓN

1. Modelo N°1 de Confianza y Participación

Correlaciones

		OP	DP	P	CJS	CSJ	C
OP	Correlación de Pearson	1	.214	.953**	.364**	.772**	.417**
	Sig. (bilateral)		.264	.000	.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
DP	Correlación de Pearson	.214	1	.380*	.353	.457*	.408*
	Sig. (bilateral)	.264		.042	.060	.013	.028
	N	29	29	29	29	29	29
P	Correlación de Pearson	.953**	.380*	1	.862**	.790**	.539**
	Sig. (bilateral)	.000	.042		.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
CJS	Correlación de Pearson	.364**	.353	.862**	1	.941**	.886**
	Sig. (bilateral)	.000	.060	.000		.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
CSJ	Correlación de Pearson	.772**	.457*	.790**	.941**	1	.784**
	Sig. (bilateral)	.000	.013	.000	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29
C	Correlación de Pearson	.417**	.408*	.539**	.886**	.784**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.028	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.644 ^a	.613	.603	.28945

a. Variables predictoras: (Constante), OP

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5.269	1	5.269	62.890	.004 ^a
	Residual	5.27	27	.084		
	Total	7.531	28			

a. Variables predictoras: (Constante), OP (Oportunidades de participación promedio para los trabajadores)

b. Variable dependiente: CJS (Confianza promedio que los jefes tienen en los subordinados)

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4.167	.254		16.438	.000
	OP	.380	.048	.644	7.930	.004

a. Variable dependiente: CJS

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.457 ^a	.209	.180	.44403

a. Variables predictoras: (Constante), DP

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.407	1	1.407	7.138	.013 ^a
	Residual	5.323	27	.197		
	Total	6.731	28			

a. Variables predictoras: (Constante), DP (Disposición a participar promedio de los trabajadores en la organización)

b. Variable dependiente: CSJ (Confianza promedio que los subordinados tienen en los jefes en la organización)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.701	1.668		1.020	.317
	DP	.727	.272	.457	2.672	.013

a. Variable dependiente: CSJ

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.839 ^a	.704	.693	.27538

a. Variables predictoras: (Constante), P

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4.872	1	4.872	64.248	.000 ^a
	Residual	2.048	27	.076		
	Total	6.920	28			

a. Variables predictoras: (Constante), P (Participación organizacional promedio en el área de desempeño)

b. Variable dependiente: C (Confianza organizacional promedio en el área de desempeño)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.796	.421		6.646	.000
	P	.589	.073	.839	8.015	.000

a. Variable dependiente: C

2. Modelo N° 2 de Confianza y Participación

Correlaciones

Correlaciones

		AdecNivel OportParticip	OP-CJS
AdecNivelOportParticip	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 29	-.569** 29
OP-CJS	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.569** 29	1 29

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.569 ^a	.324	.299	.98730

a. Variables predictoras: (Constante), |OP-CJS|

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	12.618	1	12.618	12.9	.001 ^a
	Residual	26.319	27	.975		
	Total	38.936	28			

a. Variables predictoras: (Constante), |OP-CJS|

b. Variable dependiente: PAOP

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5.422	.289		18.8	.000
	OP-CJS	-.815	.227	-.569	-3.60	.001

a. Variable dependiente: PAOP

I.2 MODELOS DE CONFIANZA

1. Modelo de Confianza N°1: Jefes

Correlaciones

		Propensión a Confiar	Compet. o Habilidad	Benevolencia	Integridad	Act frente al trabajo	Conf. Med. Directam.
Propensión a Confiar	Corr de Pearson	1	.605**	.313**	.330**	.696**	.514**
	Sig. (bilateral)		.000	.001	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Compet. o Habilidad	Corr de Pearson	.605**	1	.632**	.664**	.801**	.783**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	104	101	101	104	101
Benevolencia	Corr de Pearson	.313**	.632**	1	.767**	.526**	.785**
	Sig. (bilateral)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Integridad	Corr de Pearson	.330**	.664**	.767**	1	.546**	.918**
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Act frente al trabajo	Corr de Pearson	.696**	.801**	.526**	.546**	1	.675**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	104	101	101	104	101
Conf. Med. Directam.	Corr de Pearson	.514**	.783**	.785**	.918**	.675**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

		Grado Apert. Comunicacional	Nivel de Conflicto Emocional	Nivel de Cont. Imp. por el Superior	Conf. Med. Directam.
Grado Apert. Comunicacional	Correlación de Pearson	1	.574**	.590**	.426**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101
Nivel de Conflicto Emocional	Correlación de Pearson	.574**	1	.406**	.262**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.008
	N	101	104	104	101
Nivel de Cont. Imp. por el Superior	Correlación de Pearson	.590**	.406**	1	.608**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	101	104	104	101
Conf. Med. Directam.	Correlación de Pearson	.426**	.262**	.608**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.008	.000	
	N	101	101	101	101

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

		Conf. Med. Directam.	Propensión a Confiar	Caract. de los Subordinado s	Caract. de la Relación	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	Contexto Organizacion al(Oport. Participación)
Conf. Med. Directam.	Corr de Pearson	1	.514**	.879**	.677**	.051	.245*
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.615	.013
	N	101	101	101	101	101	101
Propensión a Confiar	Corr de Pearson	.514**	1	.483**	.638**	-.026	.392**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.796	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Caract. de los Subordinados	Corr de Pearson	.879**	.483**	1	.536**	.095	.238*
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.347	.016
	N	101	101	101	101	101	101
Caract. de la Relación	Corr de Pearson	.677**	.638**	.536**	1	.005	.417**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.959	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	Corr de Pearson	.051	-.026	.095	.005	1	-.040
	Sig. (bilateral)	.615	.796	.347	.959		.694
	N	101	101	101	101	101	101
Contexto Organizacional(Oport. Participación)	Corr de Pearson	.245*	.392**	.238*	.417**	-.040	1
	Sig. (bilateral)	.013	.000	.016	.000	.694	
	N	101	101	101	101	101	101

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.914 ^a	.836	.827	.28614

a. Variables predictoras: (Constante), Contexto Organizacional(Oport. Participación), Relev de la Relación(t de los j en el cargo), Caract. de los Subordinados, Propensión a Confiar, Caract. de la Relación

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39.615	5	7.923	96.771	.000 ^a
	Residual	7.778	95	.082		
	Total	47.394	100			

a. Variables predictoras: (Constante), Contexto Organizacional(Oport. Participación), Relev de la Relación(t de los j en el cargo), Caract. de los Subordinados, Propensión a Confiar, Caract. de la Relación

b. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.087	.244		4.461	.000
	Propensión a Confiar	-.017	.038	-.026	-.454	.651
	Caract. de los Subordinados	.636	.044	.733	14.436	.000
	Caract. de la Relación	.253	.046	.324	5.499	.000
	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	-.021	.038	-.023	-.552	.582
	Contexto Organizacional(Oport. Participación)	-.032	.027	-.055	-1.187	.238

a. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

a) Supuestos del Modelo

➤ **Independencia**

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.914 ^a	.836	.827	.28614	1.574

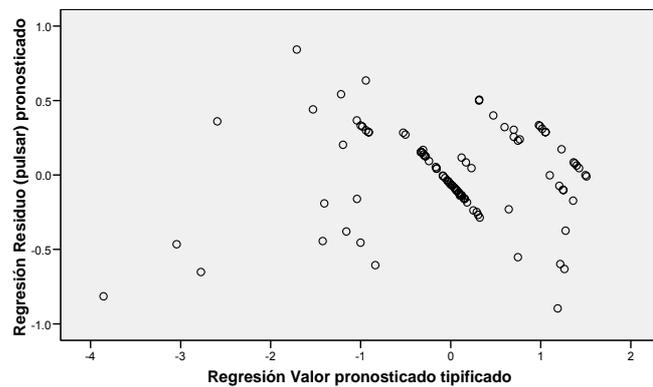
a. Variables predictoras: (Constante), Contexto Organizacional(Oport. Participación), Relev de la Relación(t de los j en el cargo), Caract. de los Subordinados, Propensión a Confiar, Caract. de la Relación

b. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

➤ **Homocedasticidad**

Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Conf. Med. Directam.



➤ Normalidad

Histograma

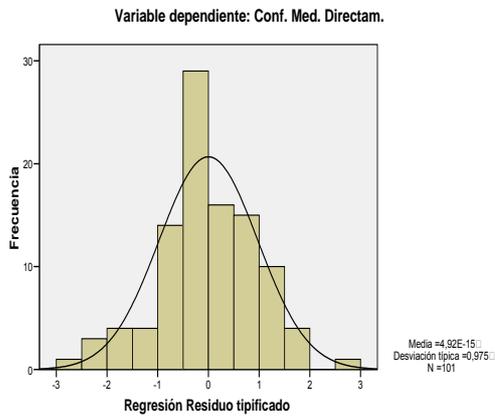
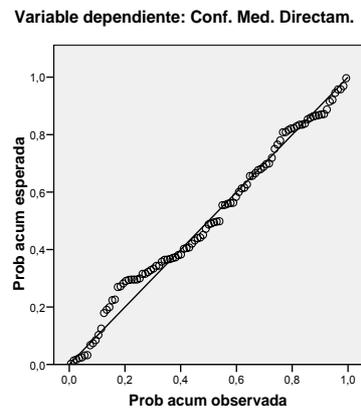


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado



➤ Linealidad

Gráfico de regresión parcial

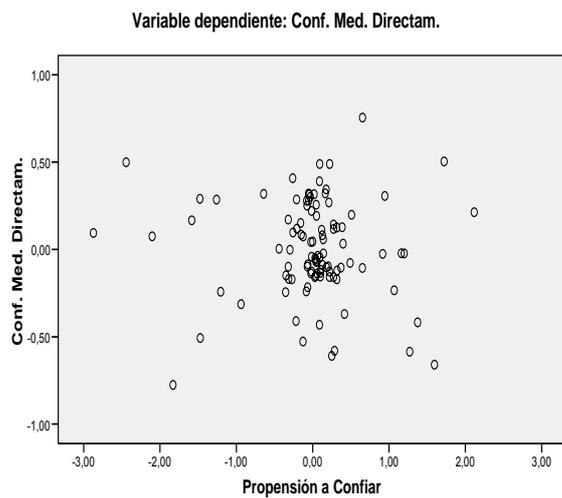


Gráfico de regresión parcial

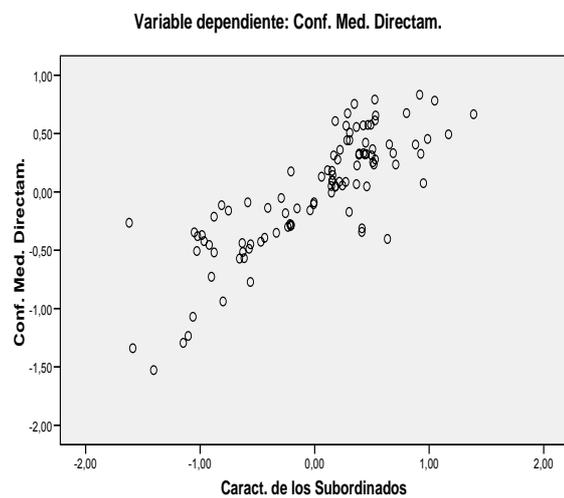


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

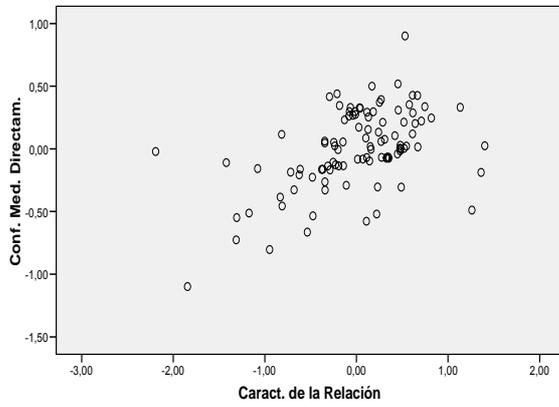


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

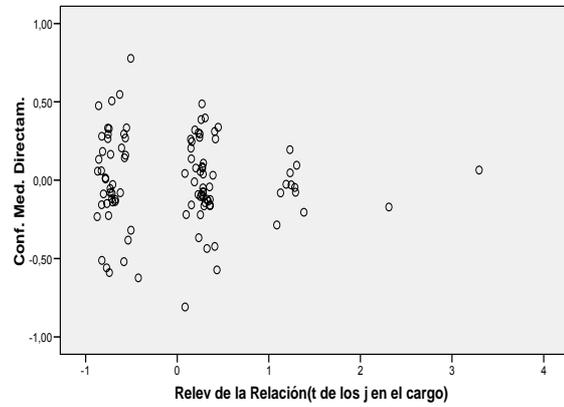
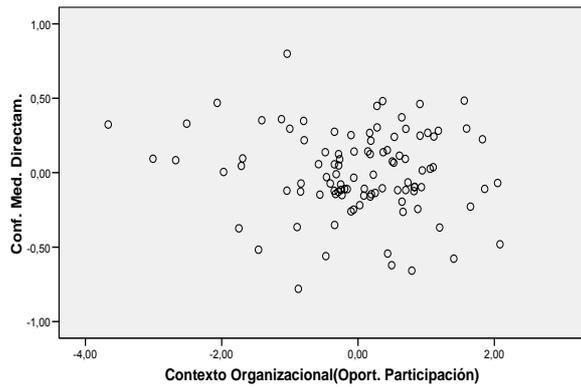


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: Conf. Med. Directam.



➤ Colinealidad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1,087	,244		4,461	,000		
	Propensión a Confiar	-,017	,038	-,026	-,454	,651	,546	1,833
	Caract. de los Subordinados	,636	,044	,733	14,436	,000	,670	1,493
	Caract. de la Relación Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	,253	,046	,324	5,499	,000	,498	2,007
	Contexto Organizacional(Oport. Participación)	-,021	,038	-,023	-,552	,582	,983	1,018
		-,032	,027	-,055	-1,187	,238	,798	1,253

a. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

Diagnósticos de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalor	Indice de condición	Proporciones de la varianza					
				(Constante)	Propensión a Confiar	Caract. de los Subordinados	Caract. de la Relación	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	Contexto Organizacional(Oport. Participación)
1	1	5,783	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,149	6,230	,00	,01	,00	,00	,90	,02
	3	,033	13,205	,02	,03	,03	,01	,03	,94
	4	,018	17,817	,24	,62	,06	,00	,06	,00
	5	,009	25,920	,48	,33	,07	,63	,00	,00
	6	,008	26,888	,26	,01	,84	,35	,00	,04

a. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

b) Criterios de Selección de Variables (Stepwise)

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Caract. de los Subordinados		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	Caract. de la Relación		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,879 ^a	,773	,770	,32995	,773	336,326	1	99	,000
2	,912 ^b	,832	,829	,28479	,060	34,886	1	98	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Caract. de los Subordinados

b. Variables predictoras: (Constante), Caract. de los Subordinados, Caract. de la Relación

ANOVA ^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	36,616	1	36,616	336,326	,000 ^a
	Residual	10,778	99	,109		
	Total	47,394	100			
2	Regresión	39,445	2	19,723	243,165	,000 ^b
	Residual	7,949	98	,081		
	Total	47,394	100			

a. Variables predictoras: (Constante), Caract. de los Subordinados

b. Variables predictoras: (Constante), Caract. de los Subordinados, Caract. de la Relación

c. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

Coeficientes ^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,533	,249		6,157	,000
	Caract. de los Subordinados	,763	,042	,879	18,339	,000
2	(Constante)	1,004	,233		4,310	,000
	Caract. de los Subordinados	,628	,043	,724	14,779	,000
	Caract. de la Relación	,226	,038	,289	5,906	,000

a. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

Variables excluidas ^c

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	Propensión a Confiar	,117 ^a	2,174	,032	,214	,767
	Caract. de la Relación	,289 ^a	5,906	,000	,512	,713
	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	-,033 ^a	-,678	,500	-,068	,991
	Contexto Organizacional(Oport. Participación)	,038 ^a	,768	,444	,077	,943
2	Propensión a Confiar	-,036 ^b	-,645	,520	-,065	,566
	Relev de la Relación(t de los j en el cargo)	-,019 ^b	-,466	,642	-,047	,988
	Contexto Organizacional(Oport. Participación)	-,058 ^b	-,1274	,206	-,128	,826

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Caract. de los Subordinados

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Caract. de los Subordinados, Caract. de la Relación

c. Variable dependiente: Conf. Med. Directam.

2. Modelo de Confianza N° 2: Subordinados

Correlaciones

		Prop Confiar	Comp, Hbilidad	Benevo lencia	Integridad Jefe	Justicia Jefe	Cump Compro misos	Conf Medida Direct
PropConfiar	Corr de Pearson	1	,098	,194**	,093	,095	-,094	,128
	Sig. (bilateral)		,167	,006	,188	,182	,186	,072
	N	200	200	200	200	200	200	200
Comp, Hbilidad	Corr de Pearson	,098	1	,071	,571**	,592**	-,020	,700**
	Sig. (bilateral)	,167		,321	,000	,000	,782	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Benevolencia	Corr de Pearson	,194**	,071	1	,215**	,184**	,019	,175*
	Sig. (bilateral)	,006	,321		,002	,009	,788	,013
	N	200	200	200	200	200	200	200
IntegridadJefe	Corr de Pearson	,093	,571**	,215**	1	,816**	,019	,883**
	Sig. (bilateral)	,188	,000	,002		,000	,785	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
JusticiaJefe	Corr de Pearson	,095	,592**	,184**	,816**	1	,089	,848**
	Sig. (bilateral)	,182	,000	,009	,000		,210	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200
Cump Compromisos	Corr de Pearson	-,094	-,020	,019	,019	,089	1	,048
	Sig. (bilateral)	,186	,782	,788	,785	,210		,499
	N	200	200	200	200	200	200	200
ConfMedida Direct	Corr de Pearson	,128	,700**	,175*	,883**	,848**	,048	1
	Sig. (bilateral)	,072	,000	,013	,000	,000	,499	
	N	200	200	200	200	200	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones

		Consistencia Comportam	Similitud	Grado Apertura Comunic	Nivel Conflicto Emocion	Relev Relación	Conf Medida Direct
Consistencia Comportam	Corre de Pearson	1	,483**	,527**	,436**	,461**	,678**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Similitud	Corre de Pearson	,483**	1	,507**	,457**	,870**	,569**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Grado Apertura Comunic	Corre de Pearson	,527**	,507**	1	,656**	,604**	,865**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Nivel Conflicto Emocional	Corre de Pearson	,436**	,457**	,656**	1	,553**	,733**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
RelevRelación	Corre de Pearson	,461**	,870**	,604**	,553**	1	,656**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
ConfMedida Direct	Corre de Pearson	,678**	,569**	,865**	,733**	,656**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

		Conf Medida Direct	Prop Confiar	Caract del Jefe	Caracter Relación	Relev Relación
ConfMedidaDirect	Corr de Pearson	1	,128	,856**	,843**	,656**
	Sig. (bilateral)		,072	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
PropConfiar	Corr de Pearson	,128	1	,049	,103	,096
	Sig. (bilateral)	,072		,495	,147	,177
	N	200	200	200	200	200
Caract del Jefe	Corr de Pearson	,856**	,049	1	,848**	,658**
	Sig. (bilateral)	,000	,495		,000	,000
	N	200	200	200	200	200
CaracterRelación	Corr de Pearson	,843**	,103	,848**	1	,616**
	Sig. (bilateral)	,000	,147	,000		,000
	N	200	200	200	200	200
RelevRelación	Corr de Pearson	,656**	,096	,658**	,616**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,177	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,891 ^a	,793	,789	,45108

a. Variables predictoras: (Constante), RelevRelación, PropConfiar, CaracterRelación, Caract del Jefe

ANOVA ^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	152,003	4	38,001	186,760	,000 ^a
	Residual	39,677	195	,203		
	Total	191,680	199			

a. Variables predictoras: (Constante), RelevRelación, PropConfiar, CaracterRelación, Caract del Jefe

b. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

Coeficientes ^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,775	,529		-5,241	,000
	PropConfiar	,049	,030	,055	1,676	,095
	Caract del Jefe	,914	,132	,453	6,949	,000
	CaracterRelación	,330	,054	,379	6,068	,000
	RelevRelación	,201	,073	,120	2,732	,007

a. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

a) Supuestos del Modelo

➤ Independencia

Resumen del modelo ^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,892 ^a	,795	,791	,44903	2,455

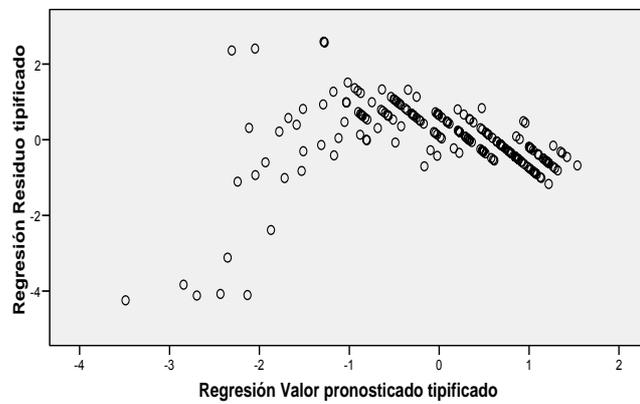
a. Variables predictoras: (Constante), RelevRelación, PropConfiar, CaracterRelación, Caract del Jefe

b. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

➤ Homocedasticidad

Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ConfMedidaDirect



➤ Normalidad

Histograma

Variable dependiente: ConfMedidaDirect

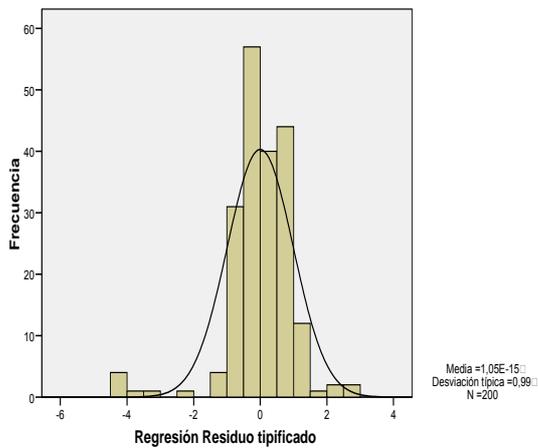
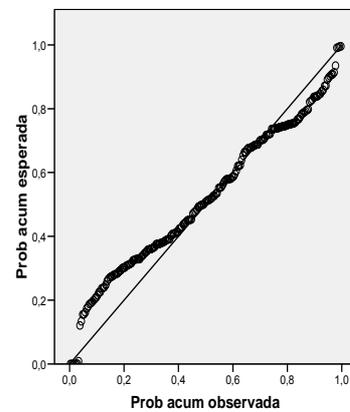


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: ConfMedidaDirect



➤ **Linealidad**

Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ConfMedidaDirect

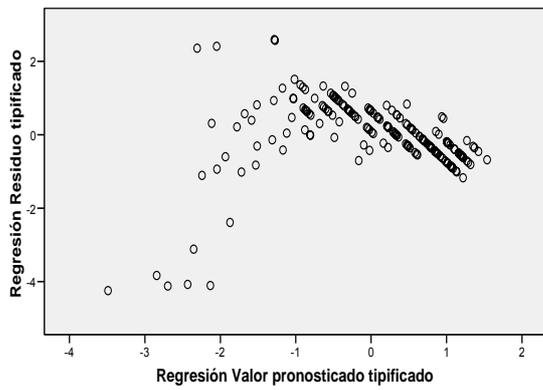


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: ConfMedidaDirect

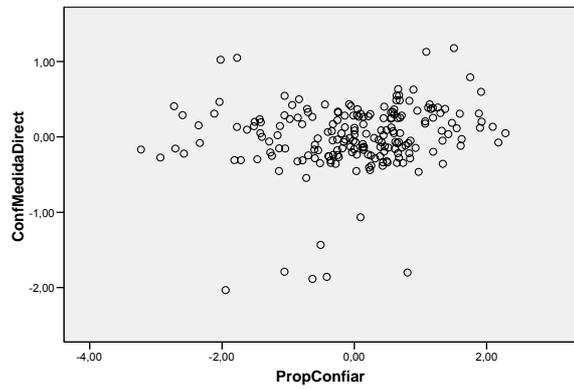


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: ConfMedidaDirect

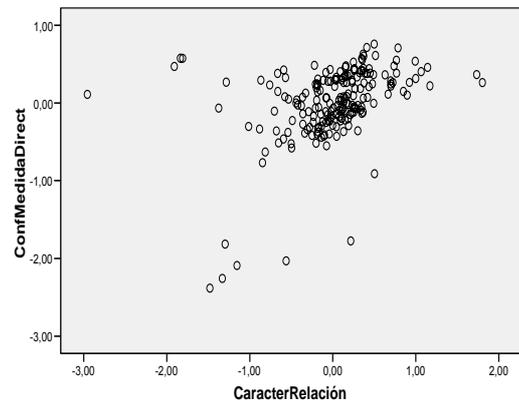
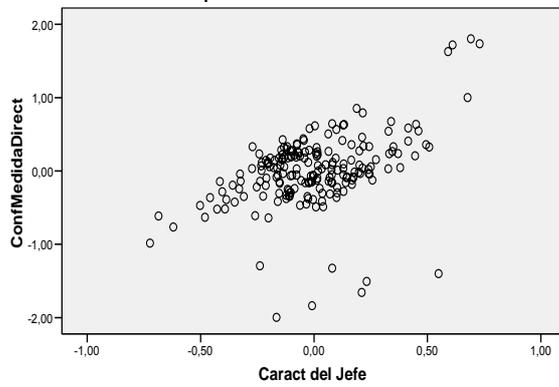
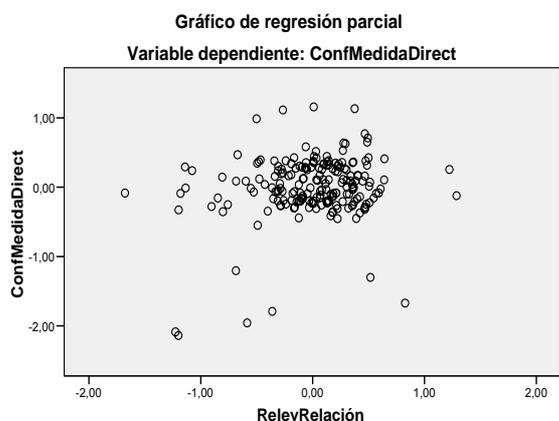


Gráfico de regresión parcial

Variable dependiente: ConfMedidaDirect





➤ **Colinealidad**

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-2,775	,529		-5,241	,000		
	PropConfiar	,049	,030	,055	1,676	,095	,979	1,021
	Caract del Jefe	,914	,132	,453	6,949	,000	,249	4,008
	CaracterRelación	,330	,054	,379	6,068	,000	,272	3,674
	RelevRelación	,201	,073	,120	2,732	,007	,553	1,809

a. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

Diagnósticos de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza				
				(Constante)	PropConfiar	Caract del Jefe	Caracter Relación	Relev Relación
1	1	4,933	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,045	10,506	,00	,84	,00	,03	,00
	3	,027	13,908	,07	,13	,00	,30	,02
	4	,024	14,816	,23	,00	,03	,05	,95
	5	,021	14,900	,70	,02	,97	,61	,03

a. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

b) Criterios de Selección de Variables (Stepwise)

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Caract del Jefe	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	Caracter Relación	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
3	Relev Relación	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,856 ^a	,733	,731	,50866	,733	542,842	1	198	,000
2	,884 ^b	,781	,779	,46122	,049	43,822	1	197	,000
3	,889 ^c	,790	,787	,45316	,009	8,075	1	196	,005

- a. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe
- b. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación
- c. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación, RelevRelación

ANOVA ^d

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	140,451	1	140,451	542,842	,000 ^a
	Residual	51,229	198	,259		
	Total	191,680	199			
2	Regresión	149,773	2	74,886	352,032	,000 ^b
	Residual	41,907	197	,213		
	Total	191,680	199			
3	Regresión	151,431	3	50,477	245,809	,000 ^c
	Residual	40,249	196	,205		
	Total	191,680	199			

- a. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe
- b. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación
- c. Variables predictoras: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación, RelevRelación
- d. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

Coefficientes ^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.		
		B	Error típ.	Beta				
1	(Constante)	-4,087	,433		-9,445	,000		
	Caract del Jefe	1,726	,074	,856			23,299	,000
2	(Constante)	-2,084	,495		-4,207	,000		
	Caract del Jefe	1,015	,127	,503			8,014	,000
	CaracterRelación	,362	,055	,416			6,620	,000
3	(Constante)	-2,532	,512		-4,949	,000		
	Caract del Jefe	,894	,132	,443			6,793	,000
	CaracterRelación	,339	,054	,390			6,252	,000
	RelevRelación	,209	,074	,125			2,842	,005

- a. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

Variables excluidas ^d

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	PropConfiar	,086 ^a	2,374	,019	,167	,998
	CaracterRelación	,416 ^a	6,620	,000	,427	,281
	RelevRelación	,165 ^a	3,471	,001	,240	,568
2	PropConfiar	,061 ^b	1,839	,067	,130	,984
	RelevRelación	,125 ^b	2,842	,005	,199	,556
3	PropConfiar	,055 ^c	1,676	,095	,119	,979

- a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Caract del Jefe
- b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación
- c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Caract del Jefe, CaracterRelación, RelevRelación
- d. Variable dependiente: ConfMedidaDirect

I.3 Varianza de la Medición de la Confianza

