

CONFIANZA, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Jacob Guinot Reinders

*Becario de Investigación. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Ricardo Chiva Gómez

*Catedrático. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Fernando Fermín Mallén Broch

*Profesor Asociado. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

EXTRACTO

En los últimos años, la investigación sobre la confianza dentro de las organizaciones ha ido adquiriendo cada vez más importancia. A pesar de que la mayoría de los trabajos han sugerido que esta es beneficiosa para el desempeño organizativo, cierta evidencia empírica ha generado resultados contradictorios entre estas variables. Por ello, esta investigación trata de profundizar en las relaciones entre confianza y desempeño organizativo, usando la capacidad de aprendizaje organizativo como variable mediadora explicativa. Para validar las hipótesis se ha empleado la técnica de las ecuaciones estructurales sobre los datos procedentes de una encuesta realizada a las empresas españolas mejor valoradas por los trabajadores o en las que la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. Los resultados obtenidos muestran que la capacidad de aprendizaje organizativo media en la relación entre confianza y desempeño organizativo, en la cual la confianza afecta positivamente a la capacidad de aprendizaje organizativo, y esta última, a su vez, se relaciona positivamente con el desempeño organizativo.

Palabras clave: capacidad de aprendizaje organizativo, confianza organizativa, aprendizaje organizativo y confianza.

Fecha de entrada: 03-05-2012 / Fecha de aceptación: 10-07-2012

ORGANIZATIONAL TRUST, LEARNING CAPABILITY AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

Jacob Guinot Reinders

*Becario de Investigación. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Ricardo Chiva Gómez

*Catedrático. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Fernando Fermín Mallén Broch

*Profesor Asociado. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

ABSTRACT

Over the last few years, research on trust within organizations has been becoming increasingly important. Despite the fact that the majority of studies have suggested that it is beneficial for organizational performance, some empirical evidence has generated contradictory results concerning these variables. For this reason, this research attempts to look in depth at the relationships between trust and organizational performance, using organizational learning capability as an explanatory mediator variable. To confirm the hypotheses, the structural equation technique has been used on data from a survey carried out with the Spanish companies most highly rated by workers or where human resources management is considered important. The results obtained show that learning capability mediates in the relationship between trust and organizational performance, in which trust positively affects organizational learning capability and this, in turn, is positively related to organizational performance.

Keywords: organizational learning capability, organizational trust, organizational learning and trust.

Fecha de entrada: 03-05-2012 / Fecha de aceptación: 10-07-2012

Sumario

I. Introducción

II. Teoría e hipótesis

1. La confianza organizativa
2. Confianza y desempeño organizativo: un caso de mediación de la capacidad de aprendizaje organizativo
3. Confianza y capacidad de aprendizaje organizativo
4. Capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño

III. Metodología de la investigación

1. Muestra y recogida de datos
2. Instrumentos de medida
3. Variable de control
4. Propiedades psicométricas de las escalas de medida

IV. Análisis y resultados

1. Resultados del análisis del contraste de modelos

Conclusión

Bibliografía

NOTA: Los autores agradecen a la Universidad Jaume I (Ref. P11B2008-13) y al Ministerio de Ciencia e Innovación Español (Ref. ECO2011-26780) su apoyo financiero para la realización de este Proyecto de Investigación. Asimismo, Jacob Guinot agradece a la Universidad Jaume I la financiación de su beca predoctoral (FPI UJI).

I. INTRODUCCIÓN

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

En dicha línea, diversos trabajos muestran la existencia de una relación positiva entre confianza y desempeño (*e.g.* RICH, 1997; DAVIS, SCHOORMAN, MAYER y TAN 2000; MAYER y GAVIN, 2005). Sin embargo, otros estudios muestran una relación no significativa (DIRKS, 1999; ZAHEER, McEVILY y PERRONE, 1998) e incluso una relación negativa (KRISHNAN, MARTIN y NOORDERHAVEN, 2006; McEVILY, PERRONE y ZAHEER, 2003). Por lo tanto, la evidencia empírica sobre el efecto de la confianza sobre el desempeño ha llevado a conclusiones contradictorias (GAUR, MUKHERJEE, GAUR y SCHMID, 2011; KATSIKEAS, SKARMEAS y BELLO, 2009; MAYER y GAVIN, 2005) que requieren seguir profundizando en ella (MAYER y GAVIN, 2005; GAUR *et al.*, 2011; DYER y CHU, 2011).

Por ello, ciertos autores han planteado la necesidad de introducir ciertas variables que nos permitan entender mejor dicha relación (GAUR *et al.* 2011; DYER y CHU, 2011; PATZELT y SHEPHERD, 2008). La confianza se ha identificado a menudo como una variable que tiene influencia sobre el aprendizaje organizativo (HOE, 2007; DAVENPORT y PRUSAK, 1998; DYMCK, 2003). HOE (2007) afirma que si no hay confianza, los empleados tienden a ponerse a la defensiva en sus acciones debido a que cada acción necesita estar justificada y respaldada por información objetiva, lo cual inhibe el aprendizaje organizativo (COSTIGAN, ILTER y BERMAN, 1998). Además, HOE (2007) señala que la confianza interpersonal es esencial para el éxito del aprendizaje organizativo. En dicha línea, SONG *et al.* (2009) mantienen que «un alto nivel de confianza interpersonal promueve el intercambio de conocimiento y voluntad de participar en las prácticas de colaboración y, en consecuencia, podría aumentar la riqueza del proceso de aprendizaje organizativo continuo». Finalmente, LAGROSEN y LAGROSEN (2012) concluyen que la confianza debe ser un requisito previo para poder lograr un aprendizaje organizativo eficaz. Por ello, parece razonable considerar que la capacidad de aprendizaje organizativo podría introducirse en el estudio de la relación entre confianza y desempeño organizativo.

De acuerdo con MAYER, DAVIS y SCHOORMAN (1995) la confianza se puede definir como la voluntad de ser vulnerable hacia otra parte cuando esa parte no puede ser controlada o vigilada. Esta definición reconoce de forma explícita la relación entre confianza y riesgo, puesto que hacerse vulnerable implica un riesgo (MAYER y GAVIN, 2005; MAYER *et al.*, 1995). JOHNSON-GEORGE y SWAP (1982: 1306) afirmaron que «la voluntad de tomar riesgos podría ser una de las pocas características comunes en todas las situaciones de confianza». Además, tanto desde la perspectiva psicológica, la sociológica y la económica, el riesgo es una condición que se considera esencial en todas las definiciones de confianza (ROUSSEAU, SITKIN, BURT y CAMERER, 1998; COLEMAN, 1990; WILLIAMSON, 1993). Así pues, la confianza se ha asociado con ciertas acciones o comportamientos que implican un riesgo (DIRKS y FERRIN, 2001; MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995), lo cual parece implícito en el aprendizaje, sobre todo en el generativo (CHIVA *et al.*, 2010). A su vez, la capacidad de aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan han demostrado tener un efecto positivo en el desempeño organizativo (*e.g.* PRIETO y REVILLA, 2006; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005). Así pues, la capacidad de aprendizaje organizativo podría mediar la relación entre confianza y desempeño.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es ofrecer una mejor comprensión sobre cómo la confianza afecta al desempeño organizativo a través de la capacidad de aprendizaje organizativo. Pese a la creciente importancia teórica que están adquiriendo conceptos como la confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo, no existe evidencia empírica que muestre cómo estas variables se relacionan simultáneamente con el desempeño organizativo. Para examinar este vacío en la investigación hemos llevado a cabo una investigación cuantitativa en una muestra de empresas españolas mejor valoradas por los trabajadores.

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

II. TEORÍA E HIPÓTESIS

1. LA CONFIANZA ORGANIZATIVA

El estudio de la confianza en las organizaciones u organizativa ha ido tomando una creciente importancia en los últimos años, lo cual queda reflejado en las recientes revisiones y recopilaciones publicadas (*e.g.* COOK y SCHILKE, 2010; TAN y LIM, 2009; KRAMER y LEWICKI, 2010), debido principalmente a los beneficios que esta genera en dichas organizaciones (MAYER y GAVIN, 2005; HURLEY, 2006; KATH *et al.*, 2010).

KRAMER (1999) considera la confianza como un estado psicológico, afirmando que esta supone un estado de vulnerabilidad o riesgo que es percibido y que deriva de la incerteza respecto

a los motivos, intenciones y futuras acciones de otros en los que depende. Así pues, la confianza es fundamentalmente un estado psicológico formado por varios componentes, siendo el más importante de ellos una especie de expectativas positivas respecto al comportamiento de los demás (KRAMER y LEWICKI, 2010).

Al tratar de integrar todos los componentes esenciales a partir de los distintos enfoques que habían investigado la confianza en las organizaciones, MAYER *et al.* (1995) definen la confianza organizativa como «la voluntad de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra basada en la expectativa de que la otra llevará a cabo una acción especialmente importante para el que deposita la confianza, independientemente de su capacidad de supervisar o controlar a la otra parte». Por tanto, la confianza implica la voluntad de ser vulnerable y asumir un riesgo por la posibilidad de que la otra parte no cumpla con la expectativa de ese comportamiento benévolo (LÄMSÄ y PUCETAITE, 2006; SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS y WINOGRAD, 2000). Tal y como sugieren MAYER y GAVIN (2005) esta definición reconoce explícitamente la relación entre confianza y riesgo puesto que el riesgo es inherente a la vulnerabilidad. De forma similar, MAYER *et al.* (1995) señalan que la necesidad de confianza solo surge en una situación de riesgo y que ser vulnerable implica que hay en juego algo importante a perder. La confianza es, por tanto, la voluntad de tomar un riesgo, y el nivel de confianza es un indicador de la cantidad de riesgo que uno está dispuesto a tomar (SCHOORMAN, MAYER y DAVIS, 2007).

La confianza organizativa ha sido descrita como una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (FOX, 1974; MCCAULEY y KUHNERT, 1992; COSTIGAN, ILTER y BERMAN, 1998). De acuerdo con MCCAULEY y KUHNERT (1992), la confianza lateral se refiere a la confianza que pueda existir entre compañeros o iguales y que comparten una situación laboral similar. El término vertical se refiere a relaciones de confianza entre los trabajadores y sus superiores inmediatos, sus subordinados, la alta dirección o las organizaciones en su conjunto (MCCAULEY y KUHNERT, 1992). Así pues, la confianza organizativa incluye ambos tipos de confianza en la organización. A pesar de ello, existen otros tipos de confianza en las organizaciones, al margen de la organizativa, tales como la interorganizativa (BELL, OPPENHEIMER y BASTIEN, 2002; DAVENPORT, DAVIES, y GRIMES, 1999), aunque no serán desarrolladas en este trabajo.

2. CONFIANZA Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO: UN CASO DE MEDIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

La mayor parte de la literatura parece estar de acuerdo en que la confianza organizativa tiene importantes beneficios para las organizaciones, implicando que favorece el éxito organizativo (*e.g.* ARGYRIS, 1964; SCOTT, 1980; GAMBETTA, 1988; ZAND, 1972). La confianza ha sido percibida como un activo valioso para la economía de las organizaciones. Se cree que la confianza reduce los costes de transacción, permite una mayor flexibilidad para poder responder a las cambiantes condiciones del mercado y lleva a un mayor intercambio de información mejorando la coordinación y uniendo esfuerzos, lo cual ayuda a minimizar las ineficiencias dentro de las organizaciones (DYER y CHU, 2003).

MAYER y GAVIN (2005) afirman que los trabajadores que no están dispuestos a asumir un riesgo y ser vulnerables hacia otras personas (confianza) dentro de la organización tendrán menos capacidad de contribuir a su organización debido al tiempo y energía que invierten en actividades de autoprotección. Se reconoce que la confianza es un factor que asegura que los empleados se muevan hacia un objetivo común y colaboren en la persecución de ese objetivo (ALTUNTAS y BAYKAL, 2010). La confianza entre trabajadores y supervisores permite a los empleados centrarse en aquellas tareas que son necesarias y que añaden valor a su organización (MAYER y GAVIN, 2005), así como ser más eficientes (ARROW, 1974). Asimismo, según ALTUNTAS y BAYKAL (2010), en una organización en la que existe un clima de confianza los trabajadores se preocuparán por el éxito de su organización.

DAVIS *et al.* (2000) ven la confianza como una característica interna de las organizaciones valiosa, rara y única que puede suponer una ventaja competitiva para las empresas. La confianza puede ser un factor esencial en la mejora del rendimiento empresarial y una fuente de ventaja competitiva sostenible (BARNEY y HANSEN, 1994). Por ello, la abundante literatura que ha investigado las formas de desarrollar y mejorar la confianza entre sus empleados sugiere que las organizaciones ven la confianza como un atributo deseable (TZAFRIR, 2005).

Asimismo, la literatura parece reconocer que la confianza es una variable que afecta positivamente al desempeño de las organizaciones (ZAHEER *et al.*, 1998; DAVIS *et al.*, 2000; MAYER y GAVIN, 2005; SALAMON y ROBINSON, 2008; GILBERT, HALLIDAY, HEAVEY y MURPHY, 2011). Sin embargo, y aunque los investigadores durante décadas han sugerido que la confianza incrementa el desempeño, ha sido escasa la evidencia empírica que ha demostrado esta afirmación. Además, la evidencia empírica que ha analizado el efecto de la confianza sobre el desempeño organizativo ha generado resultados contradictorios (GAUR *et al.*, 2011; KATSIKEAS, 2009; MAYER y GAVIN, 2005). Por todo ello, parece necesario explorar los caminos a través de los cuales tiene lugar esta relación.

Como se ha señalado, la confianza supone la voluntad de tomar un riesgo con la otra parte (JOHNSON-GEORGE y SWAP, 1982; MAYER *et al.*, 1995). La literatura sobre confianza parece sugerir que esta toma de riesgos a la que conduce la confianza podría facilitar ciertos comportamientos que permiten que las partes cooperen, compartan información, deleguen poderes o experimenten con nuevos comportamientos (DIRKS y FERRIN, 2001; MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995; DIRKS, 1999; NYHAN y MARLOWE, 1997). Cuando una persona confía en otra o en la organización asume riesgos, deja de tener miedo y por lo tanto está más predispuesta a delegar, participar, cooperar, experimentar o dialogar. De acuerdo con CHIVA, ALEGRE y LAPIEDRA (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b), estos comportamientos o acciones facilitan el proceso de aprendizaje organizativo o permiten a las organizaciones aprender. Por tanto, las acciones o comportamientos de riesgo a los que lleva la confianza entre las partes podrían promover la capacidad de aprendizaje organizativo. Se entiende como capacidad de aprendizaje organizativo las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (GOH y RICHARDS, 1997: 577; CHIVA y ALEGRE, 2009b). De acuerdo con CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b) estos factores que facilitan el aprendizaje organizativo son la experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno exterior, diálogo y participación.

Así pues, incluso una de las dimensiones de esta capacidad es la asunción de riesgos, la cual está estrechamente vinculada con la confianza.

Por lo tanto, y una vez la confianza organizativa facilita la experimentación, participación, diálogo etc., estos factores organizativos pueden mejorar los procesos de innovación (ALEGRE y CHIVA, 2008), y dado que obtendríamos mejores resultados de innovación, el desempeño organizativo de la empresa mejoraría o se vería positivamente afectado (ALEGRE y CHIVA, 2011; BONTIS, CROSSAN y HULLAND, 2002; ZOLLO y WINTER, 2002; PRIETO y REVILLA, 2006). Tomando de forma conjunta todas estas consideraciones, en esta investigación sugerimos que la capacidad de aprendizaje organizativo podría explicar la relación entre confianza y desempeño organizativo. Así pues, planteamos la siguiente hipótesis:

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

3. CONFIANZA Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

HEDBERG (1981: 20) sugiere diversas acciones que facilitan el aprendizaje organizativo. Así, entre otras acciones, señala la promoción de la experimentación, ya que esta permite conocer mejor el entorno, y el diseño de entornos internos como el laboral y organizativo, que acepten el riesgo y el error. CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa. Por otro lado, parece que la confianza podría facilitar la experimentación, la toma de decisiones, la apertura, la expresión de opiniones e ideas y la aceptación de los riesgos (ARGYRIS, 1964; GIBB, 1965; NYHAN y MARLOWE, 1997; COSTIGAN, ILTER y BERMAN, 1998). DIRKS y FERRIN (2001) afirman que un elevado nivel de confianza con un compañero de trabajo aumenta la probabilidad de que uno tome un riesgo con su compañero (por ejemplo, coopere, comparta información) y/o aumente la cantidad de riesgo que se asuma. La confianza lleva a comportamientos de riesgo como la delegación y el otorgamiento de poderes por parte de los líderes (MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995), cooperación (ROUSSEAU, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS y FERRIN, 2001), una mayor participación por parte de los trabajadores (TZAFIR, 2005), expresión de ideas (DIRKS, 1999), un menor control o supervisión (DIRKS, 1999; COOK y SCHILKE, 2010), la sinceridad o la experimentación con nuevos comportamientos (NYHAN y MARLOWE, 1997). Así pues, la literatura parece sugerir que la confianza da lugar a ciertas acciones como la delegación de poderes, la experimentación de nuevos comportamientos o una mejor aceptación de los riesgos. En consecuencia, un entorno de confianza dentro de las organizaciones podría conducir a comportamientos de riesgo que facilitarían la capacidad de aprendizaje organizativo.

Por otro lado, y de acuerdo con ALEGRE y CHIVA (2008), el proceso de aprendizaje organizativo consiste en la adquisición, diseminación y uso de conocimiento. La confianza se ha identificado como una variable que influye sobre la adquisición de conocimiento y los procesos de

difusión del conocimiento (HOE, 2007; DAVENPORT y PRUSAK, 1998; SVEIBY y SIMONS, 2002; HUEMER, VON KROGH y ROSS, 1998). MCELROY (2002) afirma que la confianza es uno de los factores clave que añaden valor a una organización, o entre organizaciones, acelerando la transferencia de información y el desarrollo de nuevo conocimiento. Estas consideraciones sugieren a la confianza como un elemento que puede influir sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.

De forma similar, la literatura sobre la organización que aprende considera que para lograr una organización como esta, los líderes deben crear un clima de igualdad y confianza, donde es posible comunicarse con todas las personas y los errores son considerados como parte del proceso de aprendizaje (GOH y RICHARDS, 1997). GOH y RICHARDS (1997) mantienen que los directivos deben estar comprometidos con el aprendizaje, para lo cual necesitan crear un clima de igualdad y confianza donde el grupo pueda aprender. Todas estas consideraciones parecen sugerir que la confianza dentro de las organizaciones podría favorecer la capacidad de aprendizaje organizativo. Consecuentemente, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *La confianza está positivamente relacionada con la capacidad de aprendizaje organizativo.*

4. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y DESEMPEÑO

El aprendizaje organizativo o el proceso por el cual las organizaciones aprenden (ALEGRE y CHIVA, 2008), puede ser definido como el proceso a través del cual las organizaciones cambian o modifican sus modelos mentales, reglas, procesos, o conocimiento, manteniendo o mejorando su desempeño (CYERT y MARCH, 1963; HEDBERG, 1981; ARGYRIS y SCHON, 1978; SENGE, 1990; BROWN y DUGUID, 1991; DIBELLA *et al.*, 1996). En un entorno de creciente competencia y en el que se requiere el aprovechamiento de la información y del conocimiento, el aprendizaje organizativo se ha convertido en uno de los elementos esenciales para el desempeño organizativo (AKGÜN *et al.*, 2007; SENGE 1990; GARVIN, 2000). ELLINGER *et al.* (2002) sugieren en un estudio la existencia de una relación positiva entre las prácticas que permiten que una organización aprenda y ciertas medidas objetivas del desempeño financiero de una organización.

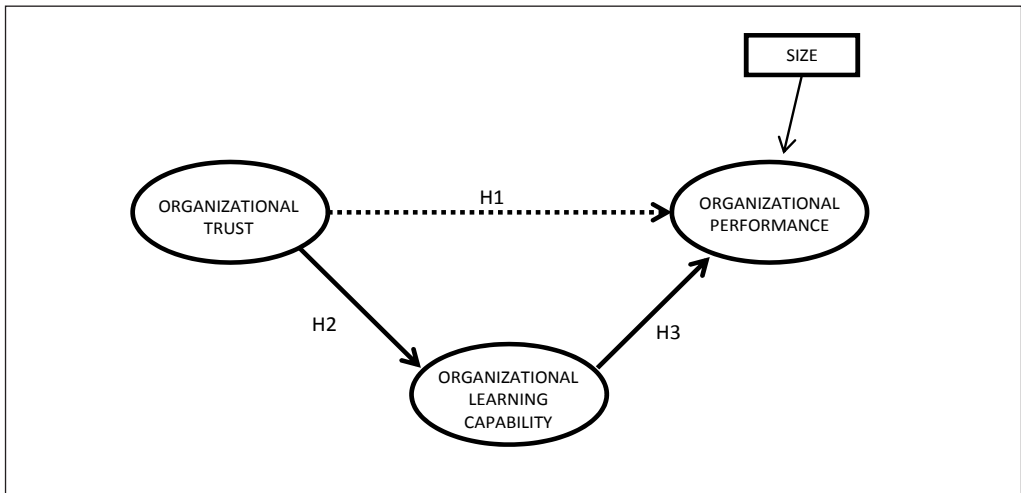
Distintos autores argumentan que todas las organizaciones tienen un *stock* de conocimientos que necesita fluir continuamente a través de los procesos de aprendizaje para poder actuar de acuerdo con las exigencias del entorno (PRIETO y REVILLA, 2006; CROSSAN *et al.*, 1999; DIERICKX y COOL, 1989). Según PRIETO y REVILLA (2006), las empresas necesitan transformar y perfeccionar sus stocks de conocimiento de acuerdo con las condiciones de su entorno, y esto es posible a través de procesos de aprendizaje. Estos stocks de conocimiento se refieren a todo aquello que ya se sabe o se necesita saber, lo cual incluye conocimiento y saber a nivel individual, grupal y organizativo (PRIETO y REVILLA, 2006). De forma similar, DECAROLIS y DEEDS (1999) afirman que la generación, acumulación y aplicación de conocimiento puede ser un mecanismo para lograr un mayor desempeño, demostrando una relación positiva entre flujos y stocks de conocimiento y el desempeño organizativo. Por otra parte, este vínculo entre procesos de aprendizaje, stocks de conocimiento y mejora del desempeño

organizativo a menudo ha ido referido a los efectos potenciales para el éxito económico y financiero (PRIETO y REVILLA, 2006).

La literatura sobre la gestión de la innovación y la tecnología ha destacado también la importancia de la capacidad de aprendizaje organizativo como una competencia que afecta en la innovación del producto y la mejora del desempeño (MONTES, MORENO y MORALES, 2005; WEE-RAWARDENA y O'CASS, 2004; HELFAT y RAUBITSCHCK, 2000). Por ejemplo, ALEGRE y CHIVA (2011) muestran que la capacidad de aprendizaje organizativo afecta al desempeño organizativo a través de la innovación. Así pues, en general, la evidencia empírica parece demostrar que el aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan tienen un efecto beneficioso en el desempeño organizativo (BONTIS *et al.*, 2002; ZOLLO y WINTER, 2002; PRIETO y REVILLA, 2006; JEREZ-GÓMEZ, 2005). Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *La capacidad de aprendizaje organizativo esta positivamente relacionada con el desempeño organizativo.*

Figura 1. Modelo teórico de la investigación



III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS

El marco muestral de esta investigación está formado por un total de 402 empresas, que se obtuvo de la fusión de diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas

como un elemento clave de la organización y son consideradas por sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. Estas bases de datos fueron: las «Empresas Top para Trabajar» y los «Top Employers» de CRF (87 empresas); las empresas del *ranking* de la consultora Great Place to Work (112 empresas); «Merco Personas» (70 empresas); la revista *Actualidad Económica* (91 empresas); y por último un listado de cooperativas de CEPES –Confederación Empresarial Española de la Economía Social– (42 empresas).

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

Se recibieron un total de 251 cuestionarios válidos. Por tanto, la muestra obtenida representó un 62,44 % de la población objeto de estudio con lo que se alcanzó una tasa de respuesta satisfactoria. Por otra parte, el número de respuestas superó el umbral mínimo de 100 sujetos necesarios para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales y para probar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (SPECTOR, 1992; WILLIAMS *et al.*, 2004). Además, con el fin de mejorar la tasa de respuesta, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de recibir un informe una vez analizados los datos.

2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

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

Confianza organizativa

El constructo confianza organizativa se ha medido basándonos en un instrumento de medida diseñado por NYHAN y MARLOWE (1997). Este instrumento de medida fue diseñado para medir el nivel de confianza de un individuo en su supervisor y el nivel de confianza organizativa. Sus autores comprueban la validez de la escala de medida y demuestran que es un instrumento de medida psicométricamente válido y fiable. Finalmente, de los 12 ítems que forman la escala de medida original, hemos seleccionado los 4 ítems que miden el nivel de confianza organizativo. La escala empleada es tipo Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel de confianza más bajo y 5 el más alto.

Capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala se ha basado en el trabajo de CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social (*e.g.* BROWN y DUGUID, 1991; WEICK y WESTLEY, 1996), la perspectiva individual (*e.g.* HEDBERG, 1981; POPPER y LIPSHITZ, 2000) y la organización que aprende (*e.g.* ULRICH *et al.*, 1993; PEDLER *et al.*, 1997). La escala finalmente seleccionada consta de 5 dimensiones y un total de 14 ítems.

Desempeño organizativo

Hemos utilizado medidas subjetivas de evaluación del desempeño, debido a las dificultades para obtener una medida objetiva de este constructo y a los problemas asociados a la utilización de variables contables (CHRISTMANN, 2000; DECHOW *et al.*, 1995). Varios estudios demuestran la relación positiva entre las medidas subjetivas y objetivas del desempeño organizativo (GATIGNON *et al.*, 2002; POWELL, 1992; WALL *et al.*, 2004). La escala que utilizamos es la propuesta por TIPPINS y SOHI (2003), quienes la validan psicométricamente. Los ítems que componen esta escala son (1) Fidelidad de los clientes, (2) Crecimiento de las ventas, (3) Rentabilidad y (4) Retorno de la inversión. Se utilizó una escala tipo de Likert de 1 a 5 puntos, donde un 1 otorga la puntuación más baja a la empresa participante en relación con su competencia y un 5 la más alta.

3. VARIABLE DE CONTROL

Para dar cuenta de las fuentes externas que pueden hacer variar el desempeño organizativo, hemos incluido el tamaño de las empresas objeto de estudio como variable de control. Otros estudios, como el de CHIVA y ALEGRE (2009a), que también incluyen el desempeño organizativo como variable dependiente, utilizan como variable de control el tamaño de las empresas. A través de la variable tamaño de empresa se clasifica cada una de las empresas entre seis categorías

dependiendo de su número de empleados: (1) Menos de 50 empleados, (2) entre 50 y 100 empleados, (3) entre 101 y 250 empleados, (4) entre 251 y 500 empleados, (5) entre 501 y 1.000 empleados, y (6) empresas de más de 1000 empleados.

4. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida han sido analizadas comprobando la dimensionalidad de las escalas que miden los conceptos o constructos utilizados en el modelo teórico, la fiabilidad, la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante (véase **tabla 1** para las medias, desviaciones típicas y factores de correlación). En primer lugar, hemos analizado la *unidimensionalidad* de las escalas de medida de los constructos confianza y desempeño organizativo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Los indicadores del AFC que aparecen en la **tabla 2** sugieren la unidimensionalidad del constructo confianza (p -valor $> 0,05$; RMSEA = 0,000; BBNFI = 0,999; CFI = 1,000). El análisis realizado para valorar las propiedades del constructo desempeño organizativo también verifica su unidimensionalidad: BBNFI = 0,969, CFI = 0,976 y $\chi^2 / g.l. = 4,05$ (véase **tabla 2**). Con la *multidimensionalidad* del constructo capacidad de aprendizaje organizativo se realizó un análisis factorial de segundo orden (CHIVA y ALEGRE; 2009b), cuyos indicadores de bondad de ajuste mostraban un buen ajuste del modelo (p -valor $> 0,05$; RMSEA $< 0,05$; BBNFI $> 0,90$; BBNNFI $> 0,90$; CFI = 0,987; y $\chi^2 / g.l. = 1,20$) (véase **tabla 3**). Para comprobar la *fiabilidad* de la escala además del coeficiente alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) hemos utilizado dos indicadores: fiabilidad compuesta (FORNELL y LARCKER, 1981) y varianza media extraída (ALEGRE y CHIVA, 2008). Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach, así como los de la fiabilidad compuesta, están por encima del valor mínimo aceptable 0,7 (NUNNALLY, 1978). Por otra parte, en todos los casos la varianza media extraída presenta valores superiores o muy próximos al mínimo recomendado de 0,5 (NUNNALLY, 1978; HAIR *et al.*, 1998). La *validez del contenido* se justifica porque las escalas y dimensiones empleadas proceden de estudios empíricos previos. Así, las variables utilizadas para medir el desempeño organizativo son las propuestas y utilizadas por TIPPINS y SOHI (2003). La capacidad de aprendizaje organizativo se ha medido utilizando la escala propuesta por CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b). La escala empleada para medir la confianza se ha basado en un instrumento de medida de la confianza diseñado por NYHAN y MARLOWE (1997). La *validez convergente* se ha evaluado a través del indicador BBNFI obtenido en el AFC. Los valores obtenidos en el índice BBNFI, así como las cargas factoriales de cada constructo (véase **tabla 5**), se sitúan por encima de 0,90 (AHIRE *et al.*, 1996) y las cargas factoriales de los ítems de cada escala tienen un valor superior a 0,4 (HAIR *et al.*, 1999) con un valor t superior a 1,96 (ANDERSON y GERBING, 1982), confirmándose la validez convergente de las escalas de medida. La *validez discriminante* se ha evaluado a través del AFC (véanse **tablas 6 y 7**), todos los coeficientes de correlación son significantes e inferiores a 0,9 (LUQUE, 1997) y la varianza media extraída en cada dimensión es claramente superior al cuadrado de la correlación de un constructo con el resto de los que forman la escala de medida (FORNELL y LARCKER, 1981), lo que evidencia la validez discriminante del modelo.

Tabla 1. Factores de correlación, medias y desviación típica

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

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

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

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

Tabla 2. Unidimensionalidad de las escalas de medida

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

Tabla 3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo

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

Tabla 4. **Fiabilidad de las escalas de medida**

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

Tabla 5. **Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student)**

Constructo	Variable	Carga factorial	t
Confianza	V31	0,707 ⁽¹⁾	
	V32	0,755	12,047
	V33	0,910	12,650
	V34	0,903	13,002
Desempeño organizativo	V95	0,525 ⁽¹⁾	
	V96	0,787	6,463
	V97	0,861	7,172
	V98	0,764	7,579
Experimentación	V1	0,907 ⁽¹⁾	
	V2	0,739	7,402
Aceptación del riesgo	V3	0,821 ⁽¹⁾	
	V4	0,889	9,140
			.../...

Constructo	Variable	Carga factorial	t
.../...			
Interacción con el entorno externo	V5	0,721 ⁽¹⁾	
	V6	0,789	10,617
	V7	0,866	12,391
Diálogo	V8	0,764 ⁽¹⁾	
	V9	0,745	10,869
	V10	0,779	9,444
	V11	0,780	11,083
Toma de decisiones participativa	V12	0,839 ⁽¹⁾	
	V13	0,760	14,019
	V14	0,927	15,173

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

Tabla 6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

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

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

Tabla 7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

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

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

IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

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

Siguiendo el procedimiento utilizado por TIPPINS y SOHI (2003), hemos comprobado la presencia de un efecto mediador realizando una comparativa entre un modelo de efectos directos y otro modelo en el que se incluye una variable mediadora (capacidad de aprendizaje organizativo). Estos dos modelos son estimados y evaluados para detectar si existen diferencias significativas entre ellos (TIPPINS y SOHI, 2003). En nuestro caso, el primer modelo (efectos directos) examina la relación entre confianza y desempeño organizativo, mientras que el segundo modelo (mediación parcial) examina esta misma relación añadiendo la capacidad de aprendizaje organizativo como variable mediadora. Siguiendo a TIPPINS y SOHI (2003), el efec-

to mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo puede ser apoyado cuando: (1) el modelo de mediación parcial explica más varianza sobre el desempeño organizativo que el modelo de efectos directos; (2) existe una relación significativa entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo; (3) la relación significativa entre confianza y desempeño organizativo que se observa en el modelo de efectos directos disminuye en gran medida o desaparece en el modelo de mediación parcial; y, por último, (4) existe una relación significativa entre capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño organizativo.

1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CONTRASTE DE MODELOS

La **tabla 8** muestra los resultados del análisis del contraste de modelos. Los índices de ajuste obtenidos indican que los dos modelos obtienen un ajuste excelente. Los resultados muestran que la capacidad de aprendizaje organizativo media la relación entre confianza y desempeño organizativo. En primer lugar, el modelo de mediación parcial explica más varianza sobre el desempeño organizativo que el modelo de efectos directos (0,201 vs. 0,119). Segundo, existen relaciones positivas entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo (H2: $\beta = 0,624$, $t = 5,637$, $p < 0,01$) así como entre la capacidad de aprendizaje organizativo y el desempeño organizativo (H3: $\beta = 0,365$; $t = 3,033$, $p < 0,01$). Tercero, la relación significativa entre confianza y desempeño organizativo indicada en el modelo de efectos directos ($\beta = 0,342$, $t = 4,158$) se vuelve no significativa en el modelo de mediación parcial (H1: $\beta = 0,114$, $t = 1,121$). Tomando en cuenta estos tres puntos y siguiendo la metodología empleada por TIPPINS y SOHI, se prueba la existencia del efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo. Por tanto, este modelo de mediación parcial supone una mejora significativa sobre el modelo de efectos directos.

Tabla 8. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo sobre la relación entre confianza y desempeño organizativo

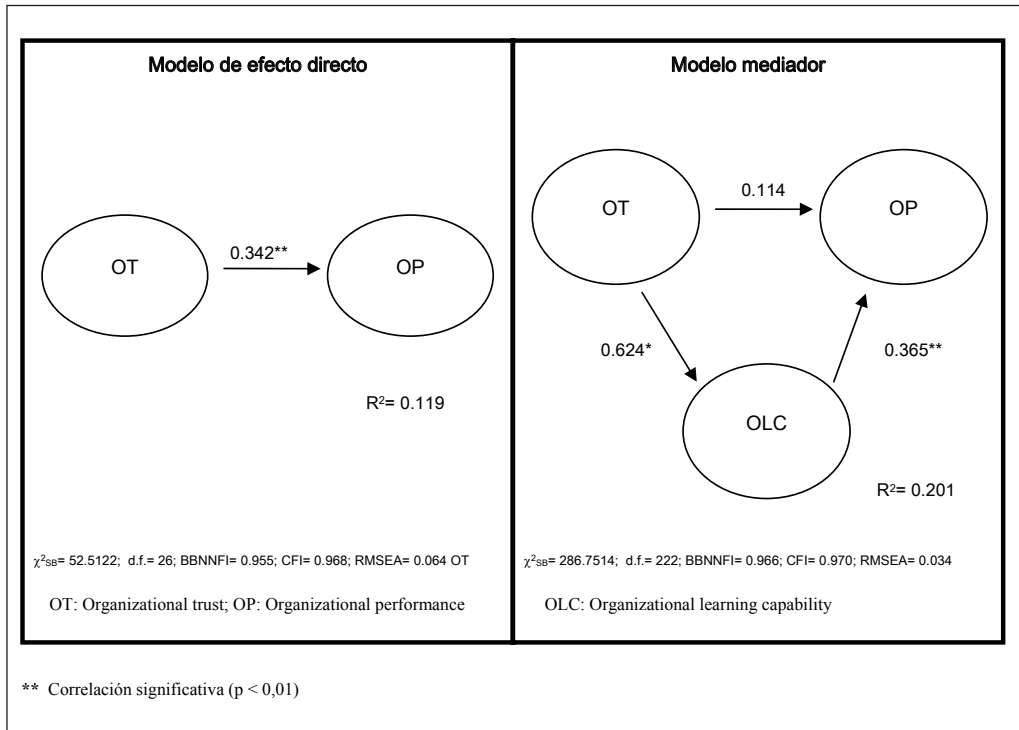
Parámetro	Modelo de efectos directos ^(a)	Modelo de mediación parcial ^(b)
<i>Hipótesis</i>		
Confianza → Desempeño organizativo	0,342 (4,158)	0,114 (1,121) ^(e)
Confianza → CAO	–	0,624 (5,637)
CAO → Desempeño organizativo	–	0,365 (3,033)
		.../...

Parámetro	Modelo de efectos directos ^(a)	Modelo de mediación parcial ^(b)
.../...		
<i>Variable de control</i>		
Tamaño → Desempeño organizativo	0,041 (0,598) ^(e)	0,050 (0,743) ^(e)
<i>Modelo de medida</i>		
Confianza → V31	0,712 ^(d)	0,717 ^(d)
Confianza → V32	0,754 (12,124)	0,758 (12,070)
Confianza → V33	0,908 (12,740)	0,903 (12,593)
Confianza → V34	0,903 (13,033)	0,904 (12,980)
Desempeño organizativo → V95	0,522 ^(d)	0,531 ^(d)
Desempeño organizativo → V96	0,778 (6,485)	0,778 (6,581)
Desempeño organizativo → V97	0,880 (7,140)	0,872 (7,321)
Desempeño organizativo → V98	0,752 (7,661)	0,760 (7,741)
CAO → Experimentación	-	0,574 ^(d)
CAO → Aceptación de riesgos	-	0,481 (5,032)
CAO → Interacción con el entorno externo	-	0,516 (4,156)
CAO → Diálogo	-	0,768 (6,088)
CAO → Toma de decisiones participativa	-	0,743 (5,642)
Experimentación → V1	-	0,914 ^(d)
Experimentación → V2	-	0,733 (7,687)
Aceptación de riesgos → V3	-	0,811 ^(d)
Aceptación de riesgos → V4	-	0,900 (8,803)
Interacción entorno externo → V5	-	0,724 ^(d)
Interacción entorno externo → V6	-	0,789 (10,580)
		.../...

Parámetro	Modelo de efectos directos ^(a)	Modelo de mediación parcial ^(b)
.../...		
Interacción entorno externo → V7	–	0,864 (12,430)
Diálogo → V8	–	0,761 ^(d)
Diálogo → V9	–	0,748 (10,909)
Diálogo → V10	–	0,782 (9,397)
Diálogo → V11	–	0,777 (11,192)
Toma decisiones participativa → V12	–	0,841 ^(d)
Toma decisiones participativa → V13	–	0,763 (14,218)
Toma decisiones participativa → V14	–	0,924 (15,878)
<i>Bondad del ajuste</i>		
S-B χ^2	52,5122	286,7514
d.f.	26	222
p-value	0,00156	0,00220
BBNFI	0,939	0,881
BBNNFI	0,955	0,966
CFI	0,968	0,970
RMSEA	0,064	0,034

- (a) Incluye solamente el efecto del liderazgo altruista sobre el desempeño organizativo.
- (b) Incluye el efecto directo del liderazgo altruista sobre el desempeño organizativo y el efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre liderazgo altruista y desempeño organizativo.
- (c) Los parámetros estimados están estandarizados y se han especificado entre paréntesis los valores de la *t* de Student.
- (d) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente.
- (e) Parámetro no significativo.

Figura 2. Modelo de efecto directo y mediador



CONCLUSIÓN

Desde hace años se ha sugerido que la confianza es importante para el funcionamiento de las organizaciones (ARGYRIS, 1964; ARROW, 1974). Sin embargo, aunque la evidencia empírica generalmente ha asumido que la confianza organizativa está relacionada positivamente con el desempeño de las organizaciones, los mecanismos a través de los cuales se explica esta relación son mucho menos claros (MAYER y GAVIN, 2005). Además, algunas investigaciones también sugieren que la confianza no siempre da lugar a unos comportamientos deseados y positivos para el buen funcionamiento de las organizaciones. Parece que la confianza podría mejorar el desempeño bajo ciertas condiciones, pero reducirlo si concurren otras (GAUR *et al.* 2011). La literatura sugiere que son necesarias investigaciones empíricas que ofrezcan una visión más completa de los mecanismos a través de los cuales la confianza contribuye a mejorar el desempeño organizativo y llegar a una mejor comprensión de esta relación (MAYER y GAVIN, 2005; DEUTSCH-SALOMON y ROBINSON, 2008). Por ello, hemos llevado a cabo la investigación empírica que describimos en este artículo, en la que introducimos una nueva variable en la relación entre la confianza y el desempeño organizativo: la capacidad de aprendizaje organizativo.

Un elemento esencial de la confianza es la voluntad de tomar riesgos con otra parte (JOHNSON-GEORGE y SWAP, 1982; LÄMSÄ y PUCETAITE, 2006; SHOCKLEY-ZALABAK *et al.*, 2000; SCHOORMAN *et al.*, 2007). La literatura sobre confianza parece sugerir que la confianza da lugar a ciertas acciones como la delegación de poderes, la experimentación de nuevos comportamientos, la expresión de ideas o una mejor aceptación de los riesgos (MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995; TZAFIR, 2005; DIRKS, 1999; NYHAN y MARLOWE, 1997). En esta investigación sugerimos que la confianza entre los miembros de la organización podría favorecer ciertos comportamientos o acciones que comporten riesgo y que podrían facilitar la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Por tanto, esta voluntad de asumir riesgos a la que conduce la confianza podría favorecer algunas dimensiones o factores que promueven la capacidad de aprendizaje organizativo (CHIVA *et al.*, 2007; CHIVA y ALEGRE, 2009b).

Por otra parte, la literatura ha demostrado que el aprendizaje organizativo y los factores que lo facilitan tienen un efecto beneficioso en el desempeño organizativo (*e.g.* BONTIS *et al.*, 2002; ZOLLO y WINTER, 2002; PRIETO y REVILLA, 2006). Para poder adaptarse a las condiciones de su entorno las empresas necesitan transformar y perfeccionar sus stocks de conocimiento (PRIETO y REVILLA, 2006). A través de los procesos de aprendizaje, las empresas logran que estos conocimientos fluyan por las organizaciones de forma que se logre una mejor adaptación de la organización hacia su entorno lo cual puede conducir a un mayor desempeño organizativo (DECAROLIS y DEEDS, 1999). Además, algunas investigaciones sugieren que la capacidad de aprendizaje organizativo afecta al desempeño organizativo a través de la innovación (ALEGRE y CHIVA, 2011). Así pues, los resultados de esta investigación empírica demuestran que la confianza organizativa facilitaría la capacidad de aprendizaje organizativo lo cual repercutiría en un mayor desempeño organizativo.

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

A pesar de que en principio los resultados de nuestro trabajo parecen rechazar estos planteamientos, ya que comprobamos que la confianza organizativa afecta positivamente determinados comportamientos que facilitan el aprendizaje organizativo, y a su vez estos al desempeño organi-

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

En cuanto a implicaciones prácticas, este estudio sugiere que las organizaciones podrían emplear la confianza como una herramienta que permitiera a las organizaciones mejorar su desempeño organizativo. Esto podría explicarse gracias a que la confianza entre los individuos de una organización podría acabar provocando que los trabajadores asuman ciertas conductas o comportamientos que aparecen vinculados con la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Por otro lado, para la construcción y mantenimiento de las nuevas formas de organización que son necesarias, la confianza dentro de las organizaciones resulta fundamental (KRAMER y LEWIKI, 2010). La confianza es vista como una característica esencial de distintas formas organizativas actuales como las alianzas estratégicas, grupos distribuidos, comercio electrónico y las organizaciones intensivas en conocimiento (MCEVILY, PERRONE y ZAHEER, 2003).

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

Otra limitación de este estudio es la dirección causal entre los constructos planteados en el modelo. Estudios de tipo transversal son necesarios para comprobar la auténtica dirección de causalidad. Esta limitación es particularmente importante en nuestro modelo de mediación, puesto que el término mediación presume una dirección causal concreta (COLQUITT *et al.*, 2007).

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

Así pues, son necesarias más investigaciones que descubran las consecuencias que tiene la confianza para los individuos y las organizaciones. Identificar los mecanismos a través de los cuales la confianza influye sobre ciertos resultados organizativos podría resultar de vital importancia para el futuro de las organizaciones.

Bibliografía

- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y. y WALLER, M.A. [1996]: «Development and validation of TQM implementation constructs», *Decision Sciences*, 27 (1), págs. 23-56.
- AKGÜN A.E.; BYRNE, J.C.; LYNN G.S. y KESKIN, H. [2007]: «New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance», *Journal of Engineering and Technology Management*, 24, págs. 203-230.
- ALEGRE, J. y CHIVA, R. [2008]: «Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test», *Technovation*, vol. 28, págs. 315-326.
- [2012]: «Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance», *Journal of Small Business Management* (in press).
- ALTUNTAS, S. y BAYKAL, U. [2010]: «Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviours», *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (2), págs. 186-194.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. [1982]: «Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures», *Journal of Marketing Research*, 19, págs. 453-560.
- [1988]: «Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, 103 (3), págs. 411-423.
- ARGYRIS, C. [1964]: *Integrating the individual and the organization*, New York: John Wiley y Sons, Inc.
- ARGYRIS C. y SCHÖN, D.A. [1978]: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading: Massachusetts.
- ARROW, K.J. [1974]: *The Limits of Organization*, New York: Norton.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M.H. [1994]: «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 175-190.
- BATISTA, J.M. y COENDERS, G. [2000]: *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla/Hespérides.
- BELL, G.G.; OPPENHEIMER, R.J. y BASTIEN, A. [2002]: «Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship», *Journal of Business Ethics*, vol. 36, n.º 1/2, págs. 65-78.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. y HULLAND, J. [2002]: «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows», *Journal of Management Studies*, vol. 39, n.º 4, págs. 437-469.
- BOU-LLUSAR, J.C.; ESCRIG, A.B.; ROCA V. y BELTRÁN, I. [2009]: «An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model», *Journal of Operations Management*, 27, págs. 1-22.
- BROWN, J.S. y DUGUID, P. [1991]: «Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation», *Organization Science*, vol. 2, n.º 1, págs. 40-57.
- BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. y PASTOR, I. [2000]: *Les tècniques d'investigació social i la seva aplicació*, Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

- BYRNE, B.M. [2006]: *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CAMELO, C.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.M. y VALLE, R. [2004]: «Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?», *International Journal of Human Resource Management*, 15, págs. 935-958.
- CHIVA, R. y ALEGRE, J. [2008]: «Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability», *Personnel Review*, 37 (5-6), págs. 680-701.
- [2009a]: «Investment in design and firm performance: The mediating role of design management», *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), págs. 424-440.
- [2009b]: «Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry», *British Journal of Management*, vol. 20, n.º 3, págs. 323-340.
- CHIVA, R.; GRANDÍO, A. y ALEGRE, J. [2010]: «Adaptive and Generative learning: implications from Complexity Theories», *International Journal of Management Reviews*, 12 (2), págs. 114-129.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. y LAPIEDRA, R. [2007]: «Measuring organizational learning capability among the workforce», *International Journal of Manpower*, 28 (3), págs. 224-242.
- CHRISTMANN, P. [2000]: «Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets», *Academy of Management Journal*, 43 (4), págs. 663-680.
- COLEMAN, J.S. [1990]: *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
- COLQUITT, J.; SCOTT, B. y LEPINE, J. [2007]: «Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance», *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), págs. 909-927.
- COOK, J. y WALL, T. [1980]: «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment», *Journal of Occupational Psychology*, 53, págs. 39-52.
- COOK, K.S. y SCHILKE, O. [2010]: «The role of public, relational and organizational trust in economic affairs», *Corporate Reputation Review*, 13 (2), págs. 98-109.
- COSTIGAN, R.D.; ILTER, S.S. y BERMAN, J.J. [1998]: «A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations», *Journal of Management Issues*, 10 (3), págs. 303-317.
- CRONBACH, L.J. [1951]: «Coefficient alpha and the internal structure of tests», *Psychometrika*, 16, págs. 297-334.
- CROSSAN, M.; LANE, H. y WHITE, R. [1999]: «An organizational learning framework: From intuition to institution», *Academy of Management Review*, 24, págs. 522-537.
- CYERT, R. y MARCH, J.G. [1963]: *A Behavioral Theory of the Firm*, (2.ª ed., 1992), Oxford: Blackwell.
- DAVENPORT, S.; DAVIES, J. y GRIMES, C. [1999]: «Collaborative research programmes: building trust from difference», *Technovation*, vol. 19, págs. 31-40.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. [1998]: «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know», *Harvard Business School*, Boston.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; MAYER, R.C. y TAN, H.H. [2000]: «The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 21, págs. 563-576.

- DECAROLIS, M.D. y DEEDS, D. [1999]: «The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry», *Strategic Management Journal*, 20, págs. 953-969.
- DECHOW, P.M.; SLOAN, R.G. y SWEENEY, A. [1995]: «Detecting earnings management», *Accounting Review*, 70 (2), págs. 193-225.
- DIBELLA A.J.; NEVIS, E.C. y GOULD, J.M. [1996]: «Understanding organizational learning capability», *Journal of Operations Management*, 33 (3), págs. 361-379.
- DIERICKX, I. y COOL, K. [1989]: «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 35, págs. 1.504-1.513.
- DIRKS, K.T. [1999]: «The effects of interpersonal trust on work group performance», *Journal of Applied Psychology*, 84, págs. 445-455.
- DIRKS, K.T. y FERRIN, D.L. [2001]: «The role of trust in organizational settings», *Organization Science*, 12 (4), págs. 450-467.
- DOUGLAS, C. y ZIVNUSKA, S. [2008]: «Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance», *S. A. M. Advanced Management Journal*, 73, págs. 20-28.
- DYER, J.H. y CHU, W. [2003]: «The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea», *Organization Science*, 14 (1), págs. 57-68.
- [2011]: «The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan, and Korea», *Journal of International Business Studies*, vol. 42, págs. 10-27.
- DYMOCK, D. [2003]: «Developing a Culture of Learning in a Changing Industrial Climate: An Australian Case Study», *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), págs. 182-195.
- ELLINGER A.D.; ELLINGER, A.E.; YAND, B. y HOWTON, S.W. [2002]: «The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, n.º 1, págs. 5-21.
- FORNELL, C. y LARCKER, D. F. 1981. «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18 (1), págs. 39-50.
- FOX, A. [1974]: *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London: Faber and Faber.
- GAMBETTA, D. [1988]: «Can we trust trust?», en D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York: Blackwell, págs. 213-237.
- GARGIULO, M. y ERTUG, G. [2006]: «The dark side of trust», en R. Bachmann y A. Zaheer (eds.), *Handbook of Trust Research*, Massachusetts, Edward Elgard Publishing, Inc.
- GARVIN, D.A. [2000]: *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- GATIGNON, H.; TUSHMAN, M.L.; SMITH, W. y ANDERSON, P. [2002]: «A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics», *Management Science*, 48 (9), págs. 1.103-1.122.

- GAUR, A.S.; MUKHERJEE, D.; GAUR, S.S. y SCHMID, F. [2011]: «Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance», *Journal of Management Studies*, 48, págs. 1.752-1.781.
- GIBB, J.R. [1965]: «Climate for trust formation», en L.P. Bradford, J.R. Gibb, y K.D. Benne (dirs.), *T-group theory and laboratory method*, New York: John Wiley, págs. 279-301.
- GILBERT, D.; HALLIDAY, S.; HEAVEY, C. y MURPHY, E. [2011]: «Enhancing performance: Bringing trust commitment and motivation together in organizations», *Journal of General Management*, vol. 36 , n.º 3 , págs. 1-18.
- GOH, S. y RICHARDS, G. [1997]: «Benchmarking the learning capability of organizations», *European Management Journal*, vol. 15, n.º 5, págs. 575-583.
- GULATI, R. y NICKERSON, J. [2008]: «Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance», *Organization Science*, 19 (2), págs. 1-21.
- HAIR, H.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [1998]: *Multivariate data analysis*. London: Prentice Hall.
- [1999]: *Multivariate data analysis* (5.ª ed.), London: Prentice Hall.
- [2006]: *Multivariate data analysis* (6.ª ed.), London: Prentice Hall.
- HEDBERG, B. [1981]: «How Organizations Learn and Unlearn», en P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, London, págs. 8-27.
- HELPHAT, C.E. y RAUBITSCHKE, R. [2000]: «Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products», *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), págs. 961-979.
- HOE, S. [2007]: «Is interpersonal trust a necessary condition in organizational learning?», *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, vol. 4, n.º 2, págs. 149-156.
- HUEMER, L.; VON KROGH, G. y ROOS, J. [1998]: «Knowledge and the concept of trust», en G. von Krogh, J. Roos y D. Kleine (eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, Thousand Oaks, CA: Sage, págs.123-145.
- HURLEY, R. [2006]: «The decision of trust», *Harvard Business Review*, September.
- JEREZ-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J. y VALLE-CABRERA, R. [2005]: «Organizational learning capability: a proposal of measurement», *Journal of Business Research*, vol. 58, n.º 6, págs. 715-725.
- JOHNSON-GEORGE, C. y SWAP, W. [1982]: «Measure of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other», *Journal of Personal and Social Psychology*, 43 (6), págs. 1.306-1.317.
- KATH, M.L.; MAGLEY, J.V. y MARMET, M. [2010]: «The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes», *Accident Analysis and Prevention*, 42, págs. 1.488-1.497.
- KATSIKEAS, C.S.; SKARMEAS, D. y BELLO, D.C. [2009]: «Developing successful trust based international exchange relationships», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, págs. 132-155.
- KRAMER, R.M. [1999]: «Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions», *Annual Review of Psychology*, 50, págs. 569-598.

- KRAMER, R.M. y LEWICKI, R.J. [2010]: «Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits», *The Academy of Management Annals*, 4 (1), págs. 245-277.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X. y NOORDERHAVEN, N.G. [2006]: «When does trust matter to alliance performance», *The Academy of Management Journal*, 49 (5), págs. 894-917.
- LAGROSEN, S. y LAGROSEN, Y. [2012]: «Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning», *Total Quality Management and Business Excellence*, 23: 1, págs. 13-26.
- LAMSA, A. y PUCETAITE, R. [2006]: «Development of organizational trust among employees from a contextual perspective», *Business Ethics: an European Review*, vol. 15, págs. 130-141.
- LUQUE, T. [1997]: *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Ed. Pirámide.
- MALHOTRA, N.K. [2007]: *Marketing Research. An applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall.
- MALLÉN, F. [2011]: *Liderazgo altruista, organización orgánica y capacidad de aprendizaje organizativo: Una investigación empírica*. Directores: R. Chiva y J. Alegre, Tesis doctoral inédita. Universidad Jaume I de Castellón. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
- MARDIA, K.V. [1970]: «Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications», *Biometrika*, 57, págs. 519-530.
- [1974]: «Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies», *Sankhya*, B36, págs. 115-128.
- MAYER, R.C. y GAVIN, M.B. [2005]: «Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?», *Academy of Management Journal*, 48, págs. 874-888.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. [1995]: «An Integrative Model of Organizational Trust», *Academy of Management Review*, 20 (3), págs. 709-734.
- MCCAULEY, D.P. y KUHNERT, K.W. [1992]: «A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management», *Public Administration Quarterly*, vol. 16, n.º 2, págs. 265-285.
- MCELROY, M.W. [2002]: «Social innovation capital», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n.º 1, págs. 30-39.
- MCDEVILY, B.; PERRONE, V. y ZAHEER, A. [2003]: «Trust as an organizing principle», *Organization Science*, 14, págs. 91-103.
- MONTES, F.J.L.; MORENO, A.R. y MORALES, V.G. [2005]: «Influence of leadership support and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination», *Technovation*, 25, págs. 1.159-1.172.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. y NOORDERHAVEN, N.G. [1997]: Effects of trust and governance on relational risk, *Academy of Management Journal*, 40 (2), págs. 308-338.
- NUNNALLY, J.C. [1978]: *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- NYHAN, R.C. y MARLOWE, H.A. JR. [1997]: «Development and psychometric properties of the organizational trust inventory», *Evaluation Review*, 21 (5), págs. 614-635.
- PATZELT, H. y SHEPHERD, D.A. [2008]: «The decision to persist in underperforming alliances: The role of trust and control», *Journal of Management Studies*, 45 (7), págs. 1.217-1.243.

- PEDLER, M. [1997]: *Action Learning in Practice* (3.^a ed.), Brookfield: Glower Publishing.
- POPPER, M. y LIPSHITZ, R. [2000]: «Organizational learning: mechanism, culture and feasibility», *Management Learning*, 31 (2), págs. 181-196.
- POWELL, T.C. [1992]: «Organization alignment as competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 119-134.
- PRIETO, I.M. y REVILLA, E. [2006]: «Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain», *Management Learning*, vol. 37 (4), págs. 499-522.
- RICH, G.A. [1997]: «The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), págs. 319-328.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; BURT, R.S. y CAMERER, C. [1998]: «Not so different after all: A cross-discipline view of trust», *Academy of Management Review*, 23, págs. 393-404.
- SALAMON, S.D. y ROBINSON, S.L. [2008]: «Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance», *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), págs. 593-601.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. [1994]: «Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis», en A. von Eye, y C.C. Clogg, (eds.), *Latent variables analysis: applications for developmental research*, Thousand Oaks, CA: Sage, págs. 399-419.
- SCHOORMAN, F.; MAYER, R. y DAVIS, J. [2007]: «An integrative model of organizational trust: past, present and future», *Academy of Management Review*, vol. 32, págs. 344-354.
- SCOTT, C.L. [1980]: «Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors», *Human Relations*, 33, págs. 805-812.
- SENGE, P. [1990]: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K. y WINOGRAD, G. [2000]: «Organizational trust: what it means, why it matters», *Organizational Development Journal*, vol. 14, págs. 35-48.
- SONG, J.H.; KIM, H.M. y KOLB, J.A. [2009]: «The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment», *Human Resource Development Quarterly*, 20, págs. 147-167.
- SPECTOR, P. [1992]: *Summated rating scale construction: An introduction*, Newbury Park, CA: Sage.
- SVEIBY, K.E. y SIMONS, R. [2002]: «Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study», *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n.º 5, 2002, págs. 420-433.
- TAN, H. y LIM, A. [2009]: «Trust in co-workers and trust in organizations», *The Journal of Psychology*, vol. 143, n.º 1, págs. 45-66.
- THOUMRUNGROJE, A. y TANSUHAJ, P. [2005]: «Entrepreneurial strategic postur, international diversification and firm performance», *The Multinational Business Review*, 13 (1), págs. 55-73.
- TIPPINS, M.J. y SOHI, R.S. [2003]: «It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?», *Strategic Management Journal*, 24 (8), págs. 745-761.
- TZAFRIR, SHAY S. [2005]: «The relationship between trust, HRM practices and firm performance», *International Journal of Human Resource Management*, 16, págs. 1.600-1.622.

- ULRICH, D.; JICK, T. y VON GLINOW, M.A. [1993]: «High-impact learning: Building and diffusing learning capability», *Organizational Dynamics*, 22 (2), págs. 52-79.
- VALLE, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.M. y DOLAN, S.L. [2000]: «Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?», *Journal of Organizational Behavior*, 21, págs. 222-226.
- WALL, T.D.; MICHIE, J.; PATTERSON, M.; WOOD, S.J.; SHEEHAN, M.; CLEGG, C.W. y WEST, M. [2004]: «On the validity of subjective measures of company performance», *Personnel Psychology*, 57 (1), págs. 95-118.
- WEERAWARDENA, J. y O'CASS, A. [2004]: «Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage», *Industrial Marketing Management*, 33, págs. 419-428.
- WEICK, K.E. y WESTLEY, F. [1996]: «Organizational learning: affirming an oxymoron», en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.), *Handbook of organizational studies*, London: Sage, págs. 440-458.
- WILLIAMS, L.J.; GAVIN, M. B. y HARTMAN, N.S. [2004]: «Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues», en D.J. Jr. Ketchen, y D.D. Bergh (eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 1, Oxford: Elsevier, págs. 303-346.
- WILLIAMSON, O.E. [1993]: «Calculativeness, Trust, and Economic Organization», *Journal of Law and Economics*, 36 (1), págs. 453-486.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B. y PERRONE, V. [1998]: «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance», *Organization Science*, 9, págs. 141-159.
- ZAND, D.E. [1972]: «Trust and managerial problem solving», *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 229-239.
- ZHANG, A.Y.; TSUI, A.S.; SONG, L.J.; LI, C.P. y JIA, L.D. [2008]: «How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization», *Human Resource Management*, 47 (1), págs. 111-132.
- ZOLLO, M. y WINTER, S.G. [2002]: «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities», *Organization Science*, vol. 13, págs. 339-351.