

# La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos.

Trust is Passion: The relationship between Organizational Trust and Team Work Engagement

Confiança é paixão: Relação entre confiança organizacional e “engagement” de equipes

**Hedy Acosta<sup>1</sup>**  
**Pedro Torrente<sup>2</sup>**  
**Susana Llorens<sup>2</sup>**  
**Marisa Salanova<sup>2</sup>**

Universidad Adolfo Ibáñez<sup>1</sup>

Equipo de Investigación WoNT.<sup>2</sup>  
Universitat Jaume I, España  
Chile/España

**La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos**

Trust is Passion: The relationship between Organizational Trust and Team Work Engagement  
Confiança é paixão: Relação entre confiança organizacional e “engagement” de equipes

**Hedy Acosta**<sup>1</sup>  
**Pedro Torrente**<sup>2</sup>  
**Susana Llorens**<sup>2</sup>  
**Marisa Salanova**<sup>2</sup>

Universidad Adolfo Ibáñez<sup>1</sup>

Equipo de Investigación WoNT<sup>2</sup>. Universitat Jaume I, España  
Chile / España

Este estudio está subvencionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (#PSI2011-22400) de España, por la Universitat Jaume I (Programa FPI) y por la Generalitat Valenciana (Programa VALi+D).

( Rec: 28 julio/ Acept: 14 de abril )

**Resumen**

El objetivo de esta investigación es examinar la relación entre la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) en las dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación, y absorción de los equipos) basado en el modelo Healthy & Resilient Organizations (HERO; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). La muestra está compuesta por 1.358 empleados agrupados en 220 equipos de trabajo de 41 PyMEs. Las variables se agregaron a nivel organizacional (confianza vertical) y a nivel de equipos (confianza horizontal y engagement de los equipos) en base al Coeficiente de correlación Intraclass (CCI1 y CCI2). Como esperábamos, los resultados de los modelos de regresión multinivel utilizando Lisrel 8.8 (Jöreskog y Sörbom, 2006) muestran que: (1) la confianza horizontal se relaciona positiva y significativamente con las tres dimensiones del engagement de los equipos; (2) la confianza vertical tiene un efecto transnivel positivo y significativo en las tres dimensiones del engagement de los equipos controlando por la confianza horizontal, (3) no existen resultados significativos en función de la interacción de confianza vertical y confianza horizontal. Los resultados de este estudio sugieren que desarrollar confianza organizacional (i.e., vertical y horizontal) contribuye a fomentar equipos de trabajos vigorosos, dedicados y absortos. Se discuten los resultados y las implicaciones teóricas desde el Modelo HERO.

**Palabras clave: confianza organizacional, dimensiones del engagement de los equipos, multinivel.**

**Abstract**

The current study aims to examine the relationship between organizational trust (i.e., vertical trust and horizontal trust) and the three dimensions of team work engagement (i.e., vigor, dedication, and absorption) based on the HEalthy & Resilient Organizations Model (HERO; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). Sample was composed by 1.358 employees nested in 220 teams from 41 Small-and Medium-sized Enterprises. Variables were aggregated at the organizational level (vertical trust) and at the team level (horizontal trust and team work engagement) using Intraclass Correlation Coefficient (ICC1 and ICC2). As expected, hierarchical linear modeling revealed that: (1) horizontal trust has a positive and significant relationship with the three dimensions of team work engagement; (2) vertical trust has a positive and significant cross-level effect on the three dimensions of team work engagement controlling by horizontal trust, (3) interaction hypotheses between horizontal and vertical trust was not confirmed. Results of this study are suggesting that develop organizational trust (i.e., vertical and horizontal) contribute to promote healthy teams in terms of vigor, dedications and absorption. Theoretical and practical contributions based on the HERO Model are discussed.

**Key words: Organizational trust, team work engagement dimensions, multilevel.**

<sup>1</sup> Hedy Acosta, PhD©. Filiación: Universidad Adolfo Ibáñez y Universitat Jaume I. Dirección: Avenida Diagonal las Torres 2640. Teléfono: (+56) 22331 1282. Mail: hedy.acosta@uai.cl

## Resume

O objetivo desta investigação é examinar a relação entre a confiança organizacional (i.e., confiança vertical e confiança horizontal) nas dimensões do “engagement” das equipes (i.e., vigor, dedicação e absorção das equipes) baseada no modelo Healthy & Resilient Organizations (HERO; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). A mostra está composta por 1.358 empregados agrupados em 220 equipes de trabalho de 41 MyMEs. As variáveis se organizaram a nível organizacional (confiança vertical) e a nível de equipes (confiança horizontal e “engagement” das equipes) com base no Coeficiente de Correlação Intraclasse (CCI1 e CCI2). Assim como esperado, os resultados dos modelos de regressão multinível - utilizando Lisrel 8.8 (Jöreskog y Sörbom, 2006) - indicam que: (1) a confiança horizontal se relaciona positiva e significativamente com as três dimensões do “engagement” das equipes; (2) a confiança vertical tem um efeito trans-nível positivo e significativo, nas três dimensões do “engagement” das equipes, controlando-se pela confiança horizontal; (3) não existem resultados significativos decorrentes da interação entre confiança vertical e confiança horizontal. Os resultados deste estudo sugerem que desenvolver confiança organizacional (i.e., vertical e horizontal) contribui para a fomentação de equipes de trabalho vigorosos, dedicados e absortos. Os resultados e as implicações teóricas são discutidas dede o Modelo HERO.

***Palavras-chave: confiança organizacional, dimensões do “engagement” das equipes, multinível.***

## La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y engagement de los equipos

La confianza organizacional está cobrando gran relevancia debido a la actual crisis económica, social y de valores que viven las organizaciones a nivel mundial. Resulta entonces relevante conocer cuáles son los efectos de la confianza organizacional en el bienestar de sus miembros. Especialmente hoy en día que las organizaciones requieren trabajadores que confíen en la dirección y entre los mismos compañeros así como también equipos de trabajo vigorosos, dedicados y absortos (Salanova, 2009). La confianza organizacional ha sido definida por Lin (2009, p. 517) como “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas”. Por tanto, la organización tiene un papel clave a la hora de que la confianza emerja así como también en el desarrollo del bienestar de sus equipos (i.e., engagement de los equipos).

Porotrolado, los miembros de una organización interactúan entre sí y comparten percepciones, expectativas y normas de comportamiento con sus colegas respecto a su equipo de trabajo y a la organización como un todo (Anderson & West, 1998). Es por ello que resulta imperativo estudiar las percepciones compartidas de los colaboradores de la organización (i.e., nivel organizacional y nivel de equipos) con respecto a los fenómenos organizacionales, lo que resulta una innovación del presente estudio. Es aquí donde el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes propuesto por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012) da respuesta a esta necesidad ya que evalúa a las organizaciones desde una aproximación colectiva, integradora, y positiva. El Modelo HERO constituye un modelo heurístico que integra evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos (DRH), comportamiento organizacional y aquéllos provenientes de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens, del Líbano & Salanova, 2009). Otra fortaleza de este modelo es su adecuación para dar explicación a resultados de investigación que requieren un análisis de datos a distintos niveles de análisis, o multinivel.

En este sentido, los empleados dentro de las organizaciones se encuentran agrupados en equipos de trabajo (Van Mierlo, Vermunt, & Rutte, 2009). Las ventajas del trabajo en equipo son muy diversas, por ejemplo: (1) permiten un mayor cumplimiento de las estrategias organizacionales (Cohen & Bailey, 1997); (2) promueven la gestión e implementación de la calidad en las organizaciones (West, 2002); (3) tienen un efecto positivo en el desempeño financiero de la organización (Macy & Izumi, 1993); (4) tienen impacto en el bienestar de los trabajadores/as (Gilson, Maynard, Jones-Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015); y (5) facilitan el logro de las metas organizacionales (Açıkgöz, Günsel, Bayyurt, & Kuzey, 2014; Kozlowski, Gully, Nason, & Simith, 1999). Sin embargo, hasta ahora las evaluaciones en las organizaciones se han basado en un nivel individual de análisis, es decir, a través de cuestionarios de autoinformes en los que los trabajadores/as responden pensando en

sus percepciones individuales de fenómenos colectivos para luego ser agregados a niveles superiores de análisis (p.e., equipos y/o organizaciones; Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). Por tanto, este estudio va un paso más allá al investigar la relación entre la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) y el engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción) a través de un modelo multinivel siguiendo las recomendaciones de diversos autores en el campo (Bakker & Leiter, 2010; Bijlsma & van de Bunt, 2003; Fulmer & Gelfand, 2012). Estos autores invitan a: (1) estudiar los consecuentes de la confianza organizacional desde una perspectiva multinivel ya que no pueden simplemente deducirse de las investigaciones a nivel individual y, (2) estudiar los efectos que tienen los antecedentes del engagement de los equipos (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2013), en sus dimensiones (esto es, vigor, dedicación y absorción de los equipos).

En suma, este estudio tiene por objetivo evaluar la relación de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) en las dimensiones del engagement de los equipos (vigor, dedicación y absorción) a través de modelos transnivel basándose en el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO; Salanova et al., 2012).

## Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

Las HERO se definen como “aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo), y (3) nivel organizacional (e.g., estrategias organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia” (Salanova, 2009). De acuerdo con este modelo, una organización saludable y resiliente combina tres componentes clave que interactúan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., estrategias organizacionales saludables), (2) empleados saludables (e.g., confianza organizacional, engagement de los equipos) y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño) (Salanova et al., 2012).

Todas las dimensiones del modelo HERO se evalúan a nivel colectivo, esto es, a nivel organizacional y/o nivel de equipos. Hasta ahora el modelo HERO aporta evidencia en cuanto a las relaciones propuestas a nivel teórico centrándose en el nivel de equipos. Algunos ejemplos son los siguientes: (1) Acosta, Salanova y, Llorens (2012) evidenciaron que la confianza organizacional (i.e, confianza vertical) media de forma total la relación entre las prácticas organizacionales implementadas por la Gestión de Recursos Humanos (i.e, conciliación vida laboral-vida privada, prevención del mobbing, programas de salud psicosocial y comunicación e información organizacional) y el engagement de los equipos; (2) Torrente, Salanova, Llorens, y Schaufeli (2012)

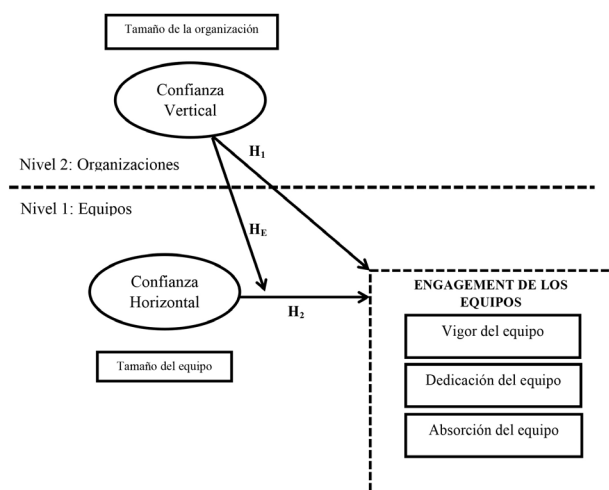
evidenciaron que el engagement de los equipos media de forma total la relación entre los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo, clima de apoyo y coordinación) y el desempeño evaluado por el supervisor directo (3) Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez (2013) evidenciaron que el engagement de los equipos media de forma total la relación entre liderazgo transformacional y desempeño del equipo evaluado por el supervisor directo; y (4) Meneghel, Salanova, y Martínez (2014) evidenciaron que la resiliencia de los equipos media la relación entre las emociones positivas del equipo y el desempeño evaluado por el supervisor directo.

Estas evidencias a nivel de equipos resultan relevantes, pero dado que el modelo HERO es un modelo heurístico, se requiere mayor análisis de las relaciones específicas de sus componentes y, en este caso, nos centraremos en el componente 'Empleados Saludables'. En este sentido, entendemos empleados saludables como aquellos empleados con recursos psicológicos positivos (e.g., confianza organizacional, engagement de los equipos) que se relacionan positivamente con el bienestar laboral (e.g., engagement en el trabajo) (e.g., Lorente, Salanova, Martínez, & Schaufeli, 2008; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). En concreto este estudio evaluará la relación de dos elementos del componente empleados saludables, esto es, la confianza organizacional y su relación con el engagement de los equipos.

Figura 1 Modelo HERO



Figura 2 Modelo de investigación



## Confianza Organizacional

Entendemos confianza organizacional como 'la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas' (Lin, 2009, p. 517). Esta definición pone de manifiesto la voluntad de los empleados/grupos de trabajo de confiar en la organización a la cual pertenecen. Sin embargo, para que emane la voluntad de confiar, las organizaciones deben realizar acciones consistentes en el tiempo (i.e., prácticas y recursos organizacionales saludables) orientadas a mejorar el bienestar de sus colaboradores y de la organización como un todo. Acosta, Salanova, y Llorens (2012) proponen que la confianza emergerá si los trabajadores/equipos de trabajo perciben que estas acciones (i.e., conciliación vida privada – vida laboral) les ayudan a su bienestar.

La actual crisis mundial está poniendo de manifiesto que no sólo es una crisis económica sino que es una crisis de valores donde la confianza organizacional se manifiesta como un ingrediente fundamental para el desarrollo y la supervivencia organizacional (Costa, 2000; 2003); para el bienestar de los trabajadores/equipos de trabajo (Acosta et al., 2012); y para el éxito organizacional (Cardona & Calderón, 2010; Dirk & Ferrin, 2001; Kiffin-Petersen & Cordey, 2003; Mayer & Gavin, 2005). En este sentido, la confianza evidencia ser un mecanismo subyacente central en los procesos organizacionales (Tan & Lim, 2009). Por ejemplo, a nivel individual, Lin (2009) evidencia que la confianza se relaciona positiva y significativamente con las tres dimensiones del engagement en el trabajo. A nivel de equipos, la investigación realizada por Costa (2000) señala que la confianza tiene un rol mediador entre el desempeño del equipo y la efectividad organizacional. Asimismo, la confianza organizacional representa una ventaja competitiva para las organizaciones (Andersen, 2005; Barney & Hansen, 1994). Podemos entender entonces que si la confianza representa una ventaja competitiva esto significa que la organización puede ser capaz de afrontar dificultades y obstáculos de una mejor forma debido a que al existir confianza los trabajadores/equipos de trabajos darán la milla extra para cumplir los objetivos organizacionales.

De acuerdo al Modelo HERO la confianza organizacional está compuesta por dos dimensiones, estas son: confianza vertical y confianza horizontal. La confianza vertical se refiere a la confianza entre los trabajadores/equipos de trabajo y la organización como un todo, es decir, hacia la gestión de la gerencia/supervisores de la organización. Esta confianza se encuentra a un nivel de análisis organizacional debido a que el referente es la organización, por tanto, las percepciones de los trabajadores/equipo de trabajo se refieren al funcionamiento organizacional. La confianza horizontal se refiere a la confianza entre los compañeros/as de equipo. Esta confianza se encuentra a un nivel de análisis de equipo debido a que el referente es el equipo, por tanto las percepciones de los trabajadores/equipos se refieren al funcionamiento del equipo al cual pertenecen. Siguiendo las recomendaciones de Bliese (2000) ambas

dimensiones de la confianza organizacional representan diferentes niveles de análisis y diferentes referentes que permiten distinguir con mayor claridad sus antecedentes y consecuentes tal como proponen Fulmer y Gelfand (2012).

### Engagement de los equipos

Entendemos engagement de los equipos como un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo (Salanova et al., 2003; Torrente et al., 2012). Un equipo vigoroso se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja por lo que son persistentes ante las dificultades y capaces de motivar con su conducta al resto de miembros para conseguir los objetivos del equipo. Un equipo dedicado muestra una alta implicación laboral, junto con la manifestación y expresión hacia sus compañeros y compañeras de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Finalmente, un equipo que experimenta absorción está totalmente concentrado/a en su trabajo, experimenta fuertes dosis de disfrute y concentración cuando están totalmente focalizado/a en la tarea que el equipo esté llevando a cabo.

Las investigaciones previas utilizando el modelo de demandas y recursos laborales (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007) han aportado información contundente con respecto a rol del engagement en el trabajo (a nivel individual) en los procesos organizacionales, concretamente como un indicador relevante del bienestar de los empleados y del desempeño (e.g., Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Halbesleben, 2010; Salanova & Llorens, 2009). Actualmente, el estudio del engagement en el trabajo se ha dirigido a un fenómeno organizacional de nivel colectivo, concretamente a nivel de equipos. Torrente y cols. (2012; 2013) y; Costa, Passos, y Bakker (2014a,b) proponen que el mecanismo psicológico que explica que el engagement en el trabajo emerja a nivel de equipos podría ser el contagio emocional (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994) y/o los procesos de equipo a través de la interacción (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Los pocos estudios que se han centrado en el engagement de los equipos señalan que incrementa: (1) los resultados de las unidades de negocios (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), (2) el desempeño en la tarea en estudiantes que trabajan en grupos (Salanova et al., 2003); (3) el clima de servicio y el desempeño de los empleados de servicios (Salanova, Agut, & Peiró, 2005), (4) el afecto positivo y la eficacia colectiva a través de espirales positivas (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011) y (5) engagement en el trabajo a nivel individual (Bakker, Van Emmerik, & Euwena, 2006; Lin, 2009).

### La confianza organizacional en relación con el engagement de los equipos

Hasta ahora, la evidencia científica en cuanto a

la relación entre confianza organizacional y engagement en el trabajo (a nivel individual y a nivel de equipos) nos informa de una relación positiva y significativa (Lin, 2009; Acosta, Salanova, y Llorens, 2012). Sin embargo, este estudio pretende dar un paso innovador en el estudio de la relación entre ambas variables considerando las dimensiones de la confianza organizacional (confianza vertical y confianza horizontal) de acuerdo a sus referentes y los niveles de análisis a través de una aproximación multinivel que considere a su vez las relaciones transnivel entre ambas variables. Concretamente, las hipótesis de este estudio son:

H1: Se espera que la confianza horizontal (a nivel de equipos) se relacione positiva y significativamente con las dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción de los equipos).

H2: Se espera que la confianza vertical (a nivel organizacional) se relacione positiva y significativamente con las dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción de los equipos), controlando esta relación por la confianza horizontal.

De forma exploratoria en este estudio se ha considerado evaluar la interacción de la confianza vertical y la confianza horizontal en las dimensiones del engagement de los equipos debido a que la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) tiene un rol como mecanismo subyacente en los procesos organizacionales y tienen un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores (Tan & Lim, 2009; Lin, 2009).

HE: Se espera que la interacción entre confianza vertical y confianza horizontal se relacionen positivamente con las dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción de los equipos).

### El presente estudio

En el presente estudio, vamos un paso más allá al evaluar la relación transnivel de la confianza organizacional en términos de confianza vertical (i.e., confianza entre los empleados/equipos y la organización como un todo; nivel organizacional) y la confianza horizontal (i.e., confianza entre los compañeros de trabajo; nivel de equipos) en las dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción de los equipos) utilizando una aproximación multinivel.

### Método

#### Participantes y procedimiento

La muestra está compuesta por 1.358 empleados agrupados en 220 equipos de trabajo pertenecientes a 41 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de España. El 64% de las PyMEs evaluadas pertenecían al sector servicios y el 36% al sector productivo. El 61% de los empleados fueron mujeres y el 84% tenía contrato indefinido. En cuanto a la antigüedad laboral, el promedio en el puesto actual de trabajo fue de 6 años ( $dt = 4.47$ ), 5 años trabajando en la misma empresa ( $dt = 4.21$ ) y 14 años trabajando en general ( $dt = 8.12$ ). Por último, el promedio del tamaño de los equipos fue de 6 miembros

( $dt = 3.5$ ).

Tras la aceptación de participación por parte de la dirección de las empresas, se pidió a los trabajadores su colaboración en la investigación mediante reuniones, tablón de anuncios y/o intranet. A petición de las empresas los investigadores realizaron reuniones informativas a trabajadores y supervisores sobre el proyecto. Los participantes completaron de forma voluntaria un cuestionario de autoinforme referente al equipo de trabajo al que pertenecían. Los cuestionarios fueron distribuidos por los propios investigadores a los miembros de los equipos en la empresa. El proceso de administración del cuestionario tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Para evitar sesgos, sólo los trabajadores con más de 6 meses en la empresa se consideraron en los análisis. De acuerdo con McCarthy (1992) seis meses de tiempo son necesarios para que los nuevos trabajadores logren adaptarse a su trabajo y a la organización.

En cuanto a aspectos éticos considerados en este estudio, el equipo de investigación WoNT Prevenció Psicosocial y Organizaciones Saludables garantizó el estricto cumplimiento de la normativa aplicable, especialmente en lo que concierne a la más absoluta confidencialidad en el manejo de datos, garantizando en todo momento que las pautas que regían la presente acción se basaban en el rigor de la investigación científica.

## Medidas

**Confianza Organizacional.** Se evaluó mediante dos dimensiones, esto es, la confianza vertical y la confianza horizontal incluidas en el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012). La confianza vertical se evaluó mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación de la escala de confianza vertical de Huff y Kelly (2003). Por ejemplo, "En esta empresa/organización los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección". La consistencia interna de la escala alcanzó el criterio de .70 ( $\alpha = .84$ ) (Nunnally & Bernstein, 1994). Los empleados respondieron utilizando una escala Likert de 7 puntos de anclaje con un rango de 0 ('Totalmente en desacuerdo') a 6 ('Totalmente de acuerdo'). Todos los ítems hacían referencia a las percepciones de la organización con el objetivo de ser agregados a nivel organización. La confianza horizontal se midió mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación del cuestionario de McAllister (1995). Un ejemplo de ítem es "En esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas" ( $\alpha = .79$ ). Los empleados respondieron utilizando una escala de Likert de siete puntos de anclaje con un rango que oscila de 0 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo). Todos los ítems hacían referencia a las percepciones del equipo con el objetivo de ser agregadas a nivel de equipo.

**Engagement de los equipos.** Se evaluó mediante las tres dimensiones validadas en el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012; Torrente et al., 2013). Específicamente, evaluamos vigor del equipo (tres ítems; e.g. 'En nuestro trabajo nos sentimos llenos de

energía';  $\alpha = .88$ ); dedicación del equipo (tres ítems; e.g. 'Estamos entusiasmados con nuestro trabajo';  $\alpha = .87$ ); y absorción del equipo (tres ítems; e.g., 'Cuando trabajamos olvidamos todo lo que pasa alrededor';  $\alpha = .74$ ). Los empleados respondieron utilizando una escala Likert de 7 puntos de anclaje que oscila de 0 (Nunca) a 6 (Siempre). Todos los ítems se basaron en las percepciones de equipo mediante la agregación de los datos a nivel de equipo.

**Variables control.** Al ser un estudio multinivel de modelos transnível y basado en evidencias previas (Acosta et al., 2012; Torrente et al., 2012) se incluyeron como variables control el tamaño del equipo y el tamaño de la organización. Además, investigaciones en el ámbito del contagio de emociones y de percepciones compartidas, indican que estos procesos pueden verse contrarrestados a mayor tamaño del equipo (Bowers, Pharmed, & Salas, 2000; Torrente, Salanova, & Llorens, 2013).

## Análisis de Datos

En primer lugar, se calcularon las consistencias internas ( $\alpha$  de Cronbach) mediante la base de datos individual utilizando el programa IBM Statistics 22.0. En segundo lugar, y dado que las variables del estudio (i.e., confianza organizacional y engagement de los equipos) se midieron a nivel organizacional y a nivel de equipo, se calcularon índices de acuerdo para cada escala (Chen, Mathieu, & Bliese, 2004). Para ello, utilizamos la aproximación basada en la consistencia, calculando los Coeficientes de Correlación Intraclase (CCI1 y CCI2) (Bliese, 2000; Glick, 1985). Existe acuerdo entre equipos cuando los índices CCI1 y CCI2 son superiores a .12 y .60, respectivamente (Bliese, 2000; Glick, 1985).

A través de modelos multinivel o modelos jerárquicos lineales (Gavin & Hofmann, 2002) pusimos a prueba nuestras hipótesis. En primer lugar, se comprobó que el Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI) en el contexto de análisis multinivel para cada variable dependiente o criterio considerada en este estudio, esto es, vigor, dedicación y absorción de los equipos. El cálculo del CCI se lleva a cabo en un Modelo Nulo o Modelo ANOVA, que representa el primer paso de los cálculos de modelos de regresión multinivel. Este modelo se interpreta como una medida de no-independencia (Bliese, 2000), el cual permite descomponer la varianza total de la variable dependiente en varianza intra-equipos y varianza entre-equipos. Se trata de un modelo inicial o base en el que se asume que los interceptos varían aleatoriamente a través de los equipos (González-Romá, 2008). Esto quiere decir, que el porcentaje de CCI indica la proporción de varianza de la variable dependiente o criterio que se debe a diferencias entre equipos sugiriendo la adecuación en el uso de modelos multinivel. El CCI debe representar una variabilidad adecuada en la variable dependiente que permite integrar en los modelos hipotetizados variables de un nivel superior de análisis (e.g., a nivel organizacional). Por tanto, el Modelo ANOVA o Modelo Nulo fue llevado a cabo para evaluar la no-independencia de las variables dependientes (vigor, dedicación y absorción de los equipos de trabajo).

Este modelo es usado en modelos multinivel como un procedimiento de comparación de modelos que permite observar el porcentaje de varianza explicada por un nivel superior de análisis (Hox, 2010).

Además del Modelo ANOVA o Modelo Nulo, y para cada variable dependiente o criterio incluida en este estudio (i.e, vigor, dedicación y absorción de los equipos de trabajo), tres modelos fueron probados siguiendo el procedimiento paso a paso y utilizando el paquete estadístico LISREL 8.8 (Jöreskog & Sörbom, 2006). Primero, se probó, el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1). En este modelo, los coeficientes aleatorios quedan como parámetros libres que pueden variar entre equipos y organizaciones. La confianza horizontal y el tamaño del equipo fueron los predictores incluidos en esta ecuación multinivel. Este modelo aporta información con respecto a los predictores de nivel 1 (i.e., nivel equipos) tomando en cuenta la estructura agregada de los datos y controlando por las covarianzas del nivel de equipos. El segundo modelo evaluado es el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2). Este modelo incluye variables de nivel 2 (i.e., confianza vertical y tamaño de la organización) y las variables de nivel 1 (i.e., confianza horizontal y tamaño del equipo) como predictores del intercepto de la ecuación. En este estudio, este modelo hace posible poner a prueba el efecto y covarianzas de variables de nivel organizacional (nivel 2) sobre variable de nivel de equipos (nivel 1) y, al mismo tiempo controla este efecto y covarianzas por variables de nivel de equipos y organizacionales. Finalmente, y como análisis exploratorios se llevó a cabo, para cada variable dependiente, el modelo de interceptos y pendientes como resultados (Modelo 3), este modelo se incluye, además de las variables consideradas en el Modelo 1 y Modelo 2, la interacción de las variables predictoras de nivel 1 (nivel de equipos, confianza horizontal) y nivel 2 (nivel organizacional, confianza vertical).

Otros aspectos a considerar en los modelos multinivel es el estimador  $\chi^2$  o chi cuadrado. Este estimador debe representar una mejora significativa al incorporar variables en cada modelo. Por tanto, al probar cada modelo hipotetizado el estimador  $\chi^2$  debe disminuir significativamente (González-Romà, 2008). En cuanto al centrado de las variables que forman parte del estudio, en el Modelo 1, las variables a nivel de equipo (i.e., confianza horizontal y tamaño del equipo) fueron centradas a la media del grupo. Este procedimiento se realiza para ajustar el estimador de la varianza entre los equipos, haciendo más adecuada y fácil su interpretación (Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000). Para el Modelo 2, las variables a nivel organizacional (i.e., confianza vertical y tamaño de la organización) fueron centradas a la gran media dado que esto permite una estimación con menos sesgos en regresiones multivariadas (Bliese, 2002). El centrado a la gran media también permite disminuir los efectos de la multicolinealidad, reduciendo la correlación entre los estimadores del intercepto y las pendiente entre los niveles de análisis (Hofmann & Gavin, 1998). Para el Modelo 3, considerado como un modelo exploratorio, se creó una variable que representa la interacción entre confianza vertical (a nivel organizacional) y la confianza

horizontal (a nivel de equipos) utilizando las variables centradas al grupo (confianza horizontal) y a la gran media (confianza vertical).

## Resultados

### Análisis Descriptivos y Agregación

En primer lugar, la Tabla 1 muestra la media, la desviación típica, la consistencia interna y las intercorrelaciones de todas las variables incluidas en el estudio. Dado que las variables del estudio emergían de la percepción compartida de los miembros del equipo, aplicamos una aproximación basada en la consistencia (Chen et al., 2004). En los datos agregados a nivel de equipo (N = 220), los índices CCI1 y CCI2 oscilaron entre .08 a .21 y entre .60 a .84, respectivamente para confianza horizontal y las tres dimensiones de engagement de los equipos (i.e, vigor, dedicación y absorción). En los datos agregados a nivel organizacional (N= 41), los índices CCI1 y CCI2 oscilaron entre .11 y .68 respectivamente para la confianza vertical.

Por tanto, los resultados de la agregación dan apoyo para concluir que el acuerdo inter-grupo es suficiente para agregar las percepciones de los miembros de las unidades a un nivel de equipos y a nivel organizacional (Chen et al., 2004). Finalmente, las intercorrelaciones entre confianza vertical (agregada a nivel organizacional; N= 41); confianza horizontal y las dimensiones del engagement de los equipos agregadas a nivel de equipo (N = 220) mostraron que, tal y como se esperaba, las variables correlacionan de forma positiva y significativa entre ellas (100%) oscilando entre .30 y .70 ( $p < .001$ ) (ver Tabla 1).

### Modelos transnivel

#### Vigor del equipo

En la Tabla 3 se muestran los tres modelos transnivel que evidencian la relación confianza organizacional vertical en la dimensión de vigor del equipo. En primer lugar, el Modelo Nulo o Modelo ANOVA, nos informa que la varianza explicada del vigor del equipo por un nivel superior de análisis es del 10% y el  $\chi^2$  es 335.40 (3). Esta información nos permite seguir adelante con los modelos hipotetizados. En segundo lugar, el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), nos informa que la confianza horizontal se relaciona positiva y significativamente con el vigor del equipo ( $\beta = .25, p = .000$ ). La variable control tamaño de equipo no fue significativa ( $\beta = -.01, p = ns$ ). La diferencia entre el modelo nulo y el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 33.82, p = .000$ . En tercer lugar, el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2), nos informa que la confianza vertical tiene un efecto transnivel positivo en el vigor del equipo ( $\beta = .16, p = .000$ ), controlando esta relación por la confianza horizontal ( $\beta = .21, p = .05$ ). Las variables control, tamaño del equipo y tamaño de la organización, no fueron significativas ( $\beta = -.01, p = ns$ ;  $\beta = .00, p = ns$ ; respectivamente). La diferencia entre el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1) y el modelo



Tabla 1. Medias, desviaciones típicas, alfas de cronbach, CCI1 y CC2, intercorrelaciones para las variables a nivel equipo (N=220) y las variables a nivel organizacional (N=41).

Variables	Media	dt	$\alpha$	CCI <sub>1</sub>	CCI <sub>2</sub>	1	2	3	4	5	6	7
1. Confianza vertical	3.92	.69	.84	.11	.68	-	.37***	.30***	.37***	.36***	-.16*	-.47**
2. Confianza horizontal	4.16	.73	.79	.08	.60		-	.36***	.44***	.38***	-.17***	-.16*
3. Vigor del equipo	4.38	.52	.88	.17	.84			-	.68***	.53***	-.15*	-.10
4. Dedicación del equipo	4.83	.63	.87	.21	.72				-	.70***	-.17*	-.21**
5. Absorción del equipo	4.14	.57	.74	.10	.62					-	-.18**	-.22***
6. Tamaño del equipo	5.87	3.20	-	-	-						-	.28***
7. Tamaño de la organización	47.53	39.67	-	-	-							-

de interceptos como resultados (Modelo 2), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 5.83$ ,  $p = .05$ . En cuarto lugar, en el modelo exploratorio, los resultados del modelo de interceptos y pendientes como resultado (Modelo 3), indican que la interacción entre la confianza vertical y confianza horizontal no tiene una relación significativa ( $\beta = .01$ ,  $p = ns$ ) con el vigor del equipo. Además, la diferencia entre el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2) y el modelo de interceptos y pendientes como resultados (Modelo 3), no reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(3) = 0.55$ ,  $p = ns$ . Esto nos indica que el Modelo 2 es el que mejor se ajusta a los datos, siendo la varianza explicada de la confianza vertical en la dimensión de vigor del equipo del 50% ( $R^2 = 50\%$ ). Así, la confianza en la dirección se asocia positivamente a un estado de vigor y persistencia en los equipos, controlando por el efecto

seguir adelante con los modelos hipotetizados. En segundo lugar, el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), nos informa que la confianza horizontal se relaciona positiva y significativamente con la dedicación del equipo ( $\beta = .39$ ,  $p = .000$ ). La variable control tamaño de equipo no fue significativa ( $\beta = -.01$ ,  $p = ns$ ). La diferencia entre el modelo nulo y el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 53.55$ ,  $p = .000$ . En tercer lugar, el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2), nos informa que la confianza vertical tiene un efecto transnivel positivo en la dedicación del equipo ( $\beta = .17$ ,  $p = .01$ ), controlando esta relación por la confianza horizontal ( $\beta = .34$ ,  $p = .000$ ). Las variables control, tamaño del equipo y tamaño de la organización no fueron significativas ( $\beta = -.00$ ,  $p = ns$ ;  $\beta = -.00$ ,  $p = ns$ ; respectivamente). La diferencia entre

Tabla 2. Modelo multinivel vigor del equipo

Parámetros	Modelo Nulo	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<b>Intercepto</b>	4.40***(0.04)	4.40***(0.03)	4.39***(0.03)	4.38***(0.04)
<b>Confianza Horizontal (CH)</b>		0.25***(0.00)	0.21***(0.05)	0.20***(0.05)
<b>Tamaño del equipo</b>		-0.01(0.04)	-0.01(0.00)	-0.00(0.00)
<b>Confianza Vertical (CV)</b>			0.16***(0.06)	0.16***(0.06)
<b>Tamaño de la Organización</b>			0.00(0.00)	0.00(0.00)
<b>Interacción CV*CH</b>				0.01(0.07)
$\sigma^2$ nivel equipo	0.25***(0.01)	0.20***(0.00)	0.21***(0.02)	0.21***(0.02)
$\sigma^2$ nivel organizacional	0.02*(0.02)	0.03*(0.05)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
$\chi^2$	335.40	301.58	295.75	295.17
$\Delta \chi^2$		33.82***	5.83**	0.55
gl	3	5	7	10

positivo de la confianza entre los compañeros de trabajo.

### Dedicación del equipo

En la Tabla 4 se muestran los tres modelos transnivel que evidencian la relación transnivel de la confianza vertical en la dimensión de dedicación del equipo. En primer lugar, el Modelo Nulo o Modelo ANOVA, nos informa que la varianza explicada de la dedicación del equipo por un nivel superior de análisis es 13% y el  $\chi^2$  es 412.97 (3). Esta información nos permite

el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1) y el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 14.36$ ,  $p = .05$ . En cuarto lugar, en el modelo exploratorio, los resultados del modelo de interceptos y pendientes como resultado (Modelo 3), indican que la interacción entre la confianza vertical y confianza horizontal no tiene una relación significativa ( $\beta = .00$ ,  $p = ns$ ) con la dedicación del equipo. Además,

la diferencia entre el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2) y el modelo de interceptos y pendientes como resultados (Modelo 3), no reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(3) = 0.11$ ,  $p = ns$ . Esto nos indica que el Modelo 2 se ajusta a los datos, siendo la varianza explicada de la confianza vertical en la dimensión de dedicación del equipo de 100% ( $R^2 = 62\%$ ). Así, la confianza en la dirección se asocia positivamente a un estado de dedicación y apego emocional en los equipos, controlando por el efecto

la absorción del equipo ( $\beta = .30$ ,  $p = .000$ ). La variable control tamaño de equipo fue significativa ( $\beta = -.00$ ,  $p = ns$ ). La diferencia entre el modelo nulo y el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 41.49$ ,  $p = .000$ . En tercer lugar, el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2), nos informa que la confianza vertical tiene un efecto transnivel positivo en la absorción del equipo ( $\beta = .16$ ,  $p = .01$ ), controlando esta relación por la confianza horizontal ( $\beta = .27$ ,  $p = .000$ ).

Tabla 3. Modelo multinivel dedicación del equipo

Parámetros	Modelo Nulo	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<b>Intercepto</b>	4.87***(0.05)	4.89***(0.05)	4.86***(0.04)	4.86***(0.05)
<b>Confianza Horizontal (CH)</b>		0.39***(0.00)	0.34***(0.05)	0.34***(0.05)
<b>Tamaño del equipo</b>		-0.01(0.00)	-0.00(0.00)	-0.01(0.01)
<b>Confianza Vertical (CV)</b>			0.17**(0.07)	0.16**(0.07)
<b>Tamaño de la Organización</b>			-0.00(0.00)	0.00(0.07)
<b>Interacción CV*CH</b>				0.00(0.06)
$\sigma^2$ nivel equipo	0.34***(0.01)	0.26***(0.02)	0.27***(0.03)	0.26***(0.02)
$\sigma^2$ nivel organizacional	0.04*(0.02)	0.05*(0.05)	0.03(0.01)	0.03(0.02)
$\chi^2$	412.97	359.09	344.73	344.62
$\Delta \chi^2$		53.55***	14.36*	0.11
$gl$	3	5	7	10

Tabla 4. Modelo multinivel absorción del equipo

Parámetros	Modelo Nulo	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<b>Intercepto</b>	4.17*** (0.05)	4.17*** (0.05)	4.15*** (0.04)	4.16*** (0.05)
<b>Confianza Horizontal (CH)</b>		0.30*** (0.00)	0.27*** (0.04)	0.27*** (0.05)
<b>Tamaño del equipo</b>		-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	-0.00(0.01)
<b>Confianza Vertical (CV)</b>			0.16**(0.07)	0.17**(0.07)
<b>Tamaño de la Organización</b>			-0.00(0.00)	0.00(0.07)
<b>Interacción CV*CH</b>				-0.05 (0.07)
$\sigma^2$ nivel equipo	0.26***(0.02)	0.25***(0.02)	0.21***(0.02)	0.21***(0.02)
$\sigma^2$ nivel organizacional	0.07**(0.03)	0.06*(0.02)	0.05(0.02)	0.05**(0.02)
$\chi^2$	358.18	316.69	301.22	300.64
$\Delta \chi^2$		41.49***	15.47***	0.58
$gl$	3	5	7	10

positivo de la confianza entre los compañeros de trabajo.

### Absorción del equipo

En la Tabla 5 se muestran los tres modelos transnivel que evidencian la relación transnivel de la confianza vertical en la dimensión de absorción del equipo. En primer lugar, el Modelo Nulo o Modelo Base ANOVA, nos informa que la varianza explica de la absorción del equipo por un nivel superior de análisis es 27% y el  $\chi^2$  es 358.18 (3). Esta información nos permite seguir adelante con los modelos hipotetizados. En segundo lugar, el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1), nos informa que la confianza horizontal se relaciona positiva y significativamente con

Las variables control, tamaño del equipo y tamaño de la organización no fueron significativas ( $\beta = -.01$ ,  $p = ns$ ;  $\beta = -.00$ ,  $p = ns$ ; respectivamente). La diferencia entre el modelo de coeficientes de regresión aleatorios (Modelo 1) y el modelo de interceptos como resultados (Modelo 2), reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(2) = 15.47$ ,  $p = .000$ . En cuarto lugar, en el modelo exploratorio, los resultados del modelo de interceptos y pendientes como resultado (Modelo 3), indican que la interacción entre la confianza vertical y confianza horizontal no tiene una relación significativa ( $\beta = -.05$ ,  $p = ns$ ) con la dedicación del equipo. Además, la diferencia entre el modelo de interceptos como resultados

(Modelo 2) y el modelo de interceptos y pendientes como resultados (Modelo 3), no reporta una disminución significativa del estimador  $\chi^2$ ; esto es,  $\chi^2(3) = 0.58$ ,  $p = ns$ . Esto nos indica que el Modelo 2 se ajusta mejor a los datos, siendo la varianza explicada de la confianza vertical en la dimensión de absorción del equipo de 71% ( $R^2 = 71\%$ ). Así, la confianza en la dirección (i.e., confianza vertical) se asocia positivamente a un estado de absorción y concentración en los equipos, controlando por el efecto positivo de la confianza entre los compañeros de trabajo.

## Discusión

El objetivo de nuestro estudio era evaluar la relación de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) en cada una de las dimensiones del engagement de los equipos (vigor, dedicación y absorción) a través de modelos multinivel basándose en el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO; Salanova et al., 2012). El presente estudio contribuye a nuestra comprensión sobre la relación entre dos componentes del elemento Empleados Saludables del Modelo HERO, esto es, la confianza organizacional y el engagement de los equipos utilizando datos agregados a nivel organizacional ( $N=41$ ) y a nivel de equipos ( $N=220$ ).

Los resultados de los Modelos multinivel evidenciaron que la confianza vertical y la confianza horizontal se relacionan positiva y significativamente con las tres dimensiones del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción de los equipos). De este modo, a mayor confianza vertical y horizontal de los equipos de trabajo mayores son sus niveles de vigor, dedicación y absorción como equipos. Estos resultados responden a la invitación realizada por diferentes autores (Bijlsma & van de Bunt, 2003; Fulmer & Gelfand, 2012) quienes acentúan la necesidad de estudiar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva multinivel. Se ha considerado la estructura natural de las variables medidas, en este estudio, los dos componentes de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) y los tres componentes del engagement de los equipos (i.e., vigor, dedicación y absorción). Por tanto, este estudio también responde al llamado realizado por Bakker y Leiter (2010), que señalan la necesidad de estudiar separadamente las dimensiones del engagement de los equipos.

## Implicaciones Teóricas y Prácticas

A nivel teórico, el presente estudio amplía el conocimiento sobre la relación transnivel de la confianza organizacional en el engagement de los equipos utilizando datos agregados a nivel de equipo y a nivel organizacional. Hasta ahora teníamos evidencia sobre el rol mediador de la confianza en el engagement en el trabajo a nivel individual (Lin, 2009) y a nivel de equipos (Acosta et al., 2012), sin embargo, en este estudio se han probado modelos multinivel que evalúan el efecto de variables de nivel organizacional (i.e., confianza vertical) en variables a nivel de equipos (i.e., confianza vertical, engagement de los equipos). Las hipótesis planteadas

han sido confirmadas. En concreto, la confianza vertical tiene un efecto transnivel positivo en las tres dimensiones del engagement de los equipos controlando esta relación por la confianza horizontal. En concreto, estos resultados nos informan que las dos dimensiones de la confianza organizacional tienen un rol relevante en el vigor, la dedicación y la absorción de los equipos de trabajo. Esto quiere decir, que cuando los equipos de trabajo confían en su organización (confianza vertical) y en los miembros de su equipo de trabajo (confianza horizontal); éstos se sentirán con más energía, más concentrados en sus tareas y sentirán que el tiempo les pasa volando. Esto tiene sentido si pensamos que la confianza tiene un papel clave en el funcionamiento organizacional. Cuando confiamos, en este caso en nuestra organización y en nuestros compañeros de trabajo, somos voluntariamente vulnerables a las acciones de la organización/ equipo de trabajo, debido a que confiamos en que las acciones que lleva a cabo la organización o nuestro equipo están orientadas a mejorar nuestro bienestar y funcionamiento organizacional, por tanto damos lo mejor de nosotros.

Por otro lado, si miramos los estimadores Beta de los resultados del Modelo 2 para cada una de las dimensiones del engagement de los equipos podemos evidenciar que estos son similares, lo que podría llevar a plantearnos la relevancia de investigar en detalle los efectos de las variables en las dimensiones del constructo engagement de los equipos. Sin embargo, la información proporcionada en este estudio va en línea con la invitación efectuada por Bakker y Leiter (2010).

En cuanto al modelo exploratorio (Modelo 3) puesto a prueba en este estudio referido a la interacción de la confianza vertical y confianza horizontal en las dimensiones del engagement de los equipos no tuvieron apoyo. Estos resultados nos dan información valiosa con respecto a que las dimensiones de la confianza organizacional (i.e., confianza vertical y confianza horizontal) que se relacionan de manera separada con el bienestar de los equipos de trabajo, lo que indica que ambos son procesos subyacentes que actúan paralelamente sobre el bienestar de los equipos.

En cuanto a las variables control utilizadas en el estudio, esto es, tamaño de la organización y tamaño del equipo, los resultados mostraron que no tienen una relación significativa con las variables de interés en nuestro estudio en ninguno de los modelos transnivel puestos a prueba en este estudio. Sería lógico pensar que a mayor tamaño de los equipos y las organizaciones es más difícil llegar a compartir un mayor grado en las percepciones de confianza o a un mayor nivel de contagio en el estado de engagement de los equipos (Bower, Pharmed, & Salas, 2000; Torrente et al., 2013). Sin embargo, nuestros datos no apoyan esta idea. Esto va en línea con la evidencia aportada por Acosta y cols. (2012) y Torrente y cols. (2012) donde no existen diferencias significativas en función del tamaño del equipo en los modelos puestos a prueba por estos autores.

Los resultados encontrados ofrecen apoyo al Modelo HERO (Salanova et al., 2012) de dos variables que integran el componente empleados saludables. Es decir, analiza la relación de la confianza vertical

(agregada a nivel organizacional) en el vigor, dedicación y absorción de los equipos (agregada a nivel de equipos) controlando esta relación por la confianza horizontal (agregada a nivel de equipos). No obstante, también sería necesario investigar con más profundidad el rol de ambas dimensiones de la confianza entre los tres elementos que componen el Modelo HERO (i.e., recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables) con el objetivo de comprobar si sus relaciones son diferentes dependiendo del nivel de análisis utilizado. A su vez, este estudio ha permitido evidenciar que las dimensiones consideradas en la confianza organizacional están en diferentes niveles de análisis. Por tanto, la confianza vertical se encuentra en un nivel organizacional de análisis y la confianza horizontal en un nivel de equipos. Esto significa un aporte al modelo, debido a que es necesario identificar a qué nivel está cada variable que integra cada elemento del Modelo HERO. Asimismo, este estudio evidencia la relación transnivel de variables que están dentro de uno de los componentes del Modelo HERO, esto es, el componente empleado saludable. Sin duda, estudiar estas relaciones también aporta información que enriquece al modelo heurístico HERO debido a que permite identificar antecedentes y consecuentes, en este caso, dentro del componente empleado saludable. Por tanto, la confianza organizacional sería un antecedente de engagement de los equipos.

Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por la Dirección de Recursos Humanos desde una perspectiva basada en la prevención continua y acciones de promoción de la salud psicosocial (Llorens, Salanova, Torrente, & Acosta, 2013; Salanova, Cifre, Martínez, & Llorens, 2007; Salanova, Llorens, Torrente, & Acosta, 2013; Salanova, Llorens, Acosta, & Torrente, 2013), con el objetivo de cuidar y desarrollar la confianza organizacional tanto a nivel de equipos (confianza horizontal) como a nivel organizacional (confianza vertical) debido a su impacto positivo en el bienestar de los trabajadores en términos de engagement de los equipos. Por ejemplo, de acuerdo a Acosta y cols. (2012) las prácticas organizacionales implementadas por la gestión de recursos humanos que se relacionan con la confianza organizacional y tienen un impacto en el engagement de los equipos son: conciliación vida privada - vida laboral, prevención del mobbing, programas de salud psicosocial y comunicación e información organizacional. Por tanto, las organizaciones pueden poner en marcha acciones concretas y sostenidas en el tiempo relacionadas a estas prácticas (p.e., horarios flexibles, evaluación de riesgos psicosociales, protocolos de buenas conductas, intranet) permiten que la confianza emerja hacia la organización como un todo y en los equipos de trabajo y, a su vez, generan bienestar en los equipos en términos de vigor, dedicación y absorción de los equipos de trabajo.

Podemos concluir que las organizaciones deben fortalecer la confianza entre los equipos de trabajo y en la gerencia debido a tendrán una relación positiva en el vigor, dedicación y absorción de los equipos de trabajo.

## Limitaciones e Investigaciones Futuras

El presente estudio tiene diferentes limitaciones que presentamos a continuación así como las diferentes estrategias en la recogida y en diseño que permiten contrarrestarlas en cierta medida. La primera de ellas es que los datos se obtuvieron a través de medidas de autoinforme. Sin embargo, los datos no se trataron a nivel individual sino que se consideraron percepciones agregadas de equipos y de la organización. Como consecuencia, al utilizar estos datos agregados a nivel de equipo y a nivel organizacional podemos minimizar el sesgo del método de la varianza común ya que se encuentran a diferentes niveles de análisis.

Por otra parte, en el estudio se utiliza una muestra de conveniencia. No obstante, la muestra incluye 220 equipos de trabajo pertenecientes a 41 empresas que a su vez pertenecen a diferentes sectores económicos. Este número de empresas y equipos es más que adecuado para llevar a cabo análisis de regresión multinivel (Hox, 2010; Snijders & Bosker, 1999).

El siguiente paso en la investigación futura debería considerar modelos multinivel donde se consideren antecedentes (i.e., recursos y prácticas organizacionales saludables) de la confianza organizacional utilizando modelos lineales jerárquicos (Hox, 2002) que permitan explorar relaciones multinivel sobre efectos e interacciones transnivel entre nivel organizacional y de equipo. Además, será interesante evaluar este modelo usando múltiples organizaciones (no sólo PyMEs Españolas) en diferentes culturas y con estudios longitudinales con el fin de explorar si existen espirales positivas a lo largo del tiempo.

De acuerdo con el Modelo HERO, se asume que los tres elementos (i.e., recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables, y resultados saludables) están recíprocamente relacionados a través del tiempo en espirales de ganancias. En este sentido, otro paso en el estudio debería estar orientado a poner a prueba el modelo incluyendo los resultados organizacionales saludables, como por ejemplo, desempeño de los equipos (medida con la opinión de los supervisores) con el objetivo de explorar la relación de los recursos y prácticas organizacionales saludables y la confianza organizacional sobre los resultados saludables. Esto permitirá poner a prueba el Modelo HERO considerando la relación entre los tres elementos claves.

## Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predicted team work engagement: The role of organizational trust. *C&T, Ciencia & Trabajo*, 14, 7-15 [special issue]. [http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/work\\_engagement](http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/work_engagement).
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust in their managers. *Business Ethics*, 14, 392-404. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C
- Açikgöz, A., Günsel, A., Bayyurt, N., & Kuzey, C. (2014). Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision and Negotiation*, 23, 1145-1176. DOI: 10.1007/s10726-013-9367-1
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trust worthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-191. DOI: 10.1002/smj.4250150912
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. DOI: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489. DOI: 10.1177/0730888406291310
- Bijlsma, K., & van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: A "bottom up" approach. *Personnel Review*, 32, 638-664. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480310488388>
- Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non independence, and reliability. Implications for data analysis. En K. Klein, y S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). Jossey-Bass: San Francisco.
- Bowers, C.A., Pharmed, J.A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. *Small Group Research*, 31, 305-327. DOI: 10.1177/104649640003100303
- Cardona, N. y Calderón, G. (2010). Confianza en las interacciones del trabajo investigativo. Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 23, 69-93.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. En F. J. Yammarino, y F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: 6. Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3) (pp. 273-303). Amsterdam: Elsevier.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. 1997. What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290. DOI: 10.1177/014920639702300303
- Costa, P.L., Passos, A.M., & Bakker, A.B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 87, 414-436. DOI: 10.1111/joop.12057
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 34-45. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>
- Costa, A. C. (2000). A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organization. Tilburg: Ridderkerk Print.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622. DOI: 10.1108/00483480310488380

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista Psicología Social*, 28, 183-196. <http://dx.doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational setting. *Organizational Sciences*, 12, 450-467. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38, 1167-1230. DOI: 10.1177/0149206312439327
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones-Young, N. C., Vartiainne, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313-1337. DOI: 10.1177/0149206314559946
- González-Romá, V. (2008). Modelos multinivel en la investigación psicosocial. En J. F. Morales Domínguez, C. Huici Casal, A. Gómez Jiménez, y E. Gaviria Stewart (Eds.), *Método, teoría e investigación en psicología social*, pp. 69-84. Madrid: Pearson Educación.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601- 616. DOI: 10.5465/AMR.1985.4279045
- Halbesleben, J. R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationship with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hofmann, D.A., & Gavin, M.B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Theoretical and methodological implications for organizational science. *Journal of Management*, 24, 623-641. DOI: 10.1177/014920639802400504
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco: Jossey-Bass.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational trust in individualistic versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14, 81-90. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictor of employee preference for teamwork. *Human Resource Management*, 14, 96-116. DOI: 10.1080/09585190210158538
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16. DOI: 10.1037//0021-9010.86.1.3
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Simith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across level and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pukalos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lin, C. P. (2009). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531. DOI: 10.1007/s10551-009-0279-6
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs, and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841. DOI:10.1016/j.chb.2004.11.012
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- Llorens, S., del Líbano, M., y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. In M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*.

(pp. 63–93). Madrid: Síntesis.

- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Interventions to Promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In G.F. Bauer & G.J. Jenny (Eds.), *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research* (pp.91-106). Zurich: Springer.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field students – 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- McCarthy, J. P. (1992). Focus from the star. *HR Magazine*, 77-83.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. DOI: 10.2307/256727
- Mayers, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employee watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888. DOI: 10.1037/0021-9010.48.4.909
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2014). Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*. DOI: 1.1007/s10902-014-9592-6.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New- York: McGraw- Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales*. España: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*, 32, 55-62.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. DOI: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113. DOI: 10.4067/S0718-48082013000100010.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (Eds.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285. DOI: 10.1177/1059601112470405
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. DOI: 10.1023/A:1015630930326
- Snijders, T., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organization. *Journal of Psychology*, 1, 45-66. DOI:10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Torrente, P., Salanova, M., & Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 153–159. DOI: 10.5093/tr2013a21

- Torrente, P., Salanova, S., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2013). From I to We: The factorial validity of a Team Work Engagement Scale. In J. Neves & S. P. Gonçalves (Eds.), *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (pp.333-355). Rosemead, CA: Scientific & Academic Publishing.
- Van Mierlo, H., Vermunt, J.K., & Rutte, C.G. (2009). Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods*, 12, 368-392. DOI: 10.1177/1094428107309322
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 335-387. DOI: 10.1111/1464-0597.00951