

¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement

*Hedy Acosta¹, Susana Llorens², Roberto Escaff³, Juan-Pablo Díaz-Muñoz⁴, Silvia Troncoso⁵,
Marisa Salanova⁶ y Jorge Sanhueza⁷*

Recibido: 14/08/2018 **Aceptado:** 07/06/2019

DOI: 10.21772/ripo.v38n1a07

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo evaluar el rol mediador de la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza en los compañeros) entre el trabajo en equipo y el *work engagement*. La muestra está compuesta por 365 trabajadores de tres organizaciones chilenas que completaron un cuestionario basado en la batería de cuestionarios del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, HERO (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012) y, cuyo referente era su equipo de trabajo. A través de ecuaciones estructurales, los hallazgos empíricos evidencian que la confianza del equipo actúa como mediador total entre el trabajo en equipo y el corazón del *work engagement* (i.e., vigor y dedicación). Finalmente, se discuten los resultados desde el Modelo HERO, así como sus aplicaciones teóricas y prácticas.

Palabras clave: Confianza del Equipo, Trabajo en Equipo, *Engagement* en el Trabajo.

¿Trust or not Trust? The mediating role of Trust between Teamwork and Work Engagement

Abstract

The present study aim to analyze the mediating role of trust on team (i.e., trust in the supervisor and trust in the colleagues) between the relationship of teamwork and work engagement. Sample was composed by 365 employees belong three Chilean organization. They filled out a questionnaire thinking in their teams based on the HERO Model (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). Through structural equation model, the results have showed that trust on team fully mediate the relationship between teamwork and the core of work engagement (i.e., vigor and dedication). Based on the HERO Model the results are discussed. Finally, theoretical, and empirical implications are proposed.

Keywords: Team Trust, Teamwork, Work Engagement.

1 Ph.D. Directora Magister en Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Talca. (Chile). E-mail: hacosta@utalca.cl

2 Dra. en Psicología. Directora del Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universitat Jaume I. E-mail: llorgum@uji.es

3 Ms. en Psicología Organizacional. Universidad Adolfo Ibáñez. E-mail: Roberto.escaff@gmail.com

4 Ms. en Psicología de las Organizaciones. Universidad Adolfo Ibáñez. Director Ejecutivo Regional – Región de Aysén. Ministerio Público de Chile. E-mail: jpdiaz@minpublico.cl

5 Ms. en Habilidades Directivas. Consultora y Coach Organizacional. Universidad Adolfo Ibáñez. E-mail: sylvia.troncoso@gmail.com

6 Dra. WANT Research Team. Universitat Jaume I. Castellón de la Plana. Valencia. España. Email: marisa.salanova@uji.es

7 Dr. en Ciencias Sociales. Decano de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Nota del Autor: este estudio ha sido efectuado en el marco de un proyecto de investigación para optar al título del Magister en Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez. E-mail: jorge.sanhueza@uai.cl

Cómo citar este artículo: Acosta, H.; Llorens, S.; Escaff, R.; Díaz-Muñoz, J. P.; Troncoso, S.; Salanova, M. & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99

¿Confiar o no Confiar?: El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement

La confianza es un constructo estudiado desde diferentes disciplinas, por ejemplo, desde la Psicología, la Economía, la Sociología y las Ciencias Políticas (Fernández, 2015; Fukuyama, 1996; Sandoval, 2011; Sanhueza, 2008; Valenzuela, 2007; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Estas disciplinas comparten sus hallazgos con respecto a la relevancia de la confianza como proceso subyacente en las interacciones interpersonales y organizacionales. Concretamente, en el contexto organizacional, se ha puesto en evidencia que si existe confianza las relaciones son más efectivas, existe seguridad emocional y psicológica para que las personas conecten con los demás y desplieguen sus fortalezas (Fernández, 2015; Omar, Salessi, & Urteaga, 2016; Sandoval, 2011).

En este sentido, en este estudio se entiende por confianza organizacional “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” (Tan & Lim, 2009, p.46). Las investigaciones sobre la relación de la confianza en los procesos organizacionales señalan que tiene un rol mediador entre las prácticas y recursos que las organizaciones implementan, el bienestar de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos (Costa, 2003; Kiffin-Petersen & Cordery; Lin, 2010; Oliveira, Llorens, Acosta, & Salanova, 2017).

Chile: Una evidencia poco alentadora

De acuerdo con los datos del World Values Survey (2010 – 2014; citado en Santander - Centro UC Políticas Públicas, 2015), sólo el 12,4% de los chilenos piensa que se puede confiar en la mayoría de las personas, ubicando a Chile dentro del 30% de países con menor confianza social del mundo, cayendo este indicador a casi la mitad en los últimos 20 años (Santander - Centro UC Políticas Públicas, 2015). Estos datos hacen reflexionar con respecto

a una crisis de confianza en las organizaciones chilenas. En este sentido, la confianza es un elemento central en las organizaciones debido a que permite que los procesos organizacionales se realicen exitosamente, es por esto que se hace necesario evidenciar desde una perspectiva positiva y apreciativa qué elementos ayudan a crear confianza en las organizaciones chilenas.

Los datos señalados anteriormente son poco alentadores en Chile, por tanto, el presente estudio propone una mirada apreciativa respecto de lo que sucede con la confianza en las organizaciones, una perspectiva de lo que funciona bien y abre posibilidades en el quehacer organizacional. De este modo, desde la Psicología Ocupacional Positiva (POP), el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (*HERO; HEalthy & Resilient Organizations*; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), resulta ser un marco teórico adecuado para la propuesta de este estudio.

El modelo HERO es un modelo teórico y heurístico que nace a partir de la evidencia teórica proveniente de diferentes áreas de estudio (i.e., estrés laboral, ciencias del comportamiento organizacional, Gestión de Recursos Humanos y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Salanova, Llorens, Torrente, & Acosta, 2013), las que sostienen la idea de que los recursos y prácticas implementados por la organización son esenciales para generar salud y bienestar en los empleados y buenos resultados organizacionales, y por otro, potencian los recursos y el bienestar, también denominado proceso de motivación (Bakker & Demerouti, 2013). El Modelo heurístico de Organizaciones Saludables (OS) propuesto por Wilson y sus colaboradores en el 2004 y Dejoy y sus colaboradores el 2010, presentaron una primera aproximación en el estudio y validación de un modelo de OS el cual contemplaba el contexto organizacional (i.e., demandas) y el rendimiento de la empresa. Sin embargo, este modelo consideró solo una fuente de información (i.e., empleados) y un instrumento de medida. Además,

al considerar variables de diferentes niveles este modelo no contempló análisis a diferentes niveles (i.e., modelos jerárquicos lineales).

Se entiende como organizaciones saludables y resilientes aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planeados y proactivos para mejorar a los empleados, los procesos organizacionales y los resultados (Salanova, 2009). De esta manera, el Modelo HERO (Salanova et al., 2012) combina tres componentes clave que interaccionan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (RPOS) (i.e., recursos de la tarea, recursos del equipo y prácticas organizacionales), (2) empleados saludables (ES) (i.e., creencias de eficacia, confianza organizacional, *engagement* en el trabajo) y (3) resultados organizacionales saludables (ROS) (i.e., compromiso, desempeño laboral). Estos elementos se influyen unos a otros, siendo el pilar fundamental de estos elementos los RPOS debido a que cuando una organización los implementa de forma adecuada tendrán un impacto positivo en empleados y equipos de trabajo (Bowen & Ostroff, 2004; Fredrickson & Dutton, 2008). Además, el modelo tiene características que lo hacen un modelo pionero tanto teórica como metodológicamente. Esto es: (1) considera una perspectiva positiva e integradora; (2) considera diferentes fuentes de información (i.e., empleados/equipos, supervisores, CEO's, clientes); (3) considera metodología cualitativa y cuantitativa; (4) considera una aproximación multinivel; (5) considera el uso de referentes individual, equipos, supervisor inmediato y la organización como un todo; y (6) plantea la hipótesis de espirales virtuosos en el tiempo.

Algunos ejemplos empíricos en el Modelo HERO 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 corazón del *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; (4) Meneghel, Salanova, y Martínez (2016) evidenciaron que la resiliencia de los equipos media la relación entre las emociones positivas del equipo y el desempeño evaluado por el supervisor directo; (5) Olveira, Llorens, Acosta, y Salanova (2017) evidenciaron que la confianza horizontal media la relación entre liderazgo transformacional y desempeño del equipo en contexto sanitario.



Figura 1: Modelo HERO

El Modelo HERO integra diferentes variables en cada uno de sus elementos clave y dado que se trata de un modelo heurístico (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015), permite poner a prueba relaciones específicas entre algunas variables (Meneguel et al., 2016; Olveira et al., 2017).

En este sentido, si bien los tres elementos

del modelo HERO están positivamente relacionados, se ha probado empíricamente que los ES median totalmente la relación entre RPOS y ROS (Salanova et al., 2012). Esto significa que para que las acciones que implementa la organización - en términos de RPOS - tengan un impacto en los ROS, los empleados/as deben percibirse en bienestar. En este sentido, investigaciones comprueban el rol mediador que juega la confianza organizacional entre las prácticas organizacionales saludables (i.e., conciliación vida laboral, vida privada, prevención del *mobbing*, programas de salud psicosocial y comunicación e información organizacional) y el *engagement* en el trabajo (Acosta et al., 2012); del *engagement* colectivo entre los recursos personales y la calidad del servicio (Hernández, Llorens, & Rodríguez, 2014); y del *engagement* del equipo entre los recursos del equipo y el rendimiento del mismo según la evaluación de los supervisores (Torrente et al., 2012). Para ver más evidencia del modelo revisar Salanova, Llorens, y Martínez (2016, pp.177-184) en Papeles del Psicólogo.

Dado lo expuesto, este estudio se centrará en dos componentes específicos del modelo HERO, esto es, (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (RPOS), donde abordaremos los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo); y (2) empleados saludables (ES) (i.e., confianza horizontal, *engagement* en el trabajo), variables que serán analizadas a nivel de percepciones individuales con respecto a fenómenos colectivos (i.e., equipo).

Trabajo en equipo y su relación con el bienestar de los trabajadores

En cuanto a los recursos del equipo, estos son un elemento clave del componente RPOS. Los recursos se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que son funcionales para alcanzar los objetivos del trabajo, reducen las demandas

laborales y los costos físicos y psicológicos asociados, y, además, estimulan el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011). Concretamente en esta investigación se considerará el trabajo en equipo debido a que en las organizaciones actuales cada vez más se requiere que estos equipos sean de excelencia y de alto rendimiento representando un gran desafío para la gestión de los recursos humanos (Fernández, 2015). Se entenderá como trabajo en equipo a personas con objetivos comunes y con interdependencia de tareas (Richardson & West, 2010).

Tal como se mencionó anteriormente, el gran desafío hoy para las organizaciones es que los equipos de trabajo logren realmente trabajar en equipo, de manera de integrar de forma eficaz y eficiente las contribuciones de sus miembros para dar valor añadido a la organización. Algunos de los aspectos clave dentro de este proceso son la comunicación, la coordinación para la toma de decisiones, la satisfacción de sus miembros, la viabilidad y la innovación (Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2008). El actual interés en el trabajo en equipo en las organizaciones, refleja un profundo reconocimiento de que esta forma de trabajo posibilita lograr mayores y mejores resultados que a través del trabajo individual (West & Markiewicz, 2004).

Para desarrollar trabajo en equipo, se debe comprender y permitir el proceso de desarrollo del equipo, que incluye objetivos claros, roles, procesos de comunicaciones y toma de decisiones y para que se logren realizar tareas colectivas, que suponen cooperación, coordinación y aprendizaje (West & Markiewicz, 2004). Siendo uno de los aspectos más importante que se desarrolle confianza entre los miembros del equipo, dado que se requiere asumir un riesgo interpersonal, dependencia mutua y adaptación continua a las necesidades y acciones de los demás (Gil et al., 2008). Por tanto, cuando se trabaja en equipo, la confianza resulta ser un eje central para el bienestar del equipo.

Confianza organizacional

Tan y Lim (2009, p.46) proponen la confianza como la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, los cuales a su vez no tienen control sobre las acciones organizacionales. La importancia de la confianza al interior de las organizaciones es clave y se ha evidenciado como una ventaja competitiva (Costa, 2003) y fundamental para los procesos de trabajo que requieren cooperación (Suárez, Caballero, & Sánchez, 2009). En esta investigación, se considera la confianza en el equipo la cual comprende dos dimensiones: la *confianza horizontal* y la *confianza en el supervisor directo*. Ambas dimensiones resultan fundamentales al momento de evaluar la confianza en el equipo (Costa & Anderson, 2011), debido a que permiten evidenciar un mejor clima de trabajo y desempeño de los equipos (Tan & Lim, 2009). La confianza horizontal la entenderemos como la confianza entre los compañeros de trabajo de un equipo y, la confianza en el supervisor directo como la confianza entre el supervisor directo y su equipo. Siguiendo la definición Tan y Lim (2009, p. 46), definiendo que la confianza en el equipo es “la voluntad de una persona a ser vulnerable a las acciones de los compañeros de trabajo y del supervisor directo, sin que tengamos control sobre aquellas acciones”.

En este sentido, se irá un paso más allá en el Modelo HERO incorporando las percepciones del supervisor directo y los compañeros de trabajo como confianza horizontal, constructo que, desde ahora, se mencionará como confianza del equipo, correspondiendo a la disposición a ser vulnerables a las acciones de los miembros del equipo, basado en la expectativa positiva que tienen respecto de sus intenciones y comportamientos. Hasta ahora la confianza ha mostrado evidencia que la relaciona al bienestar de los empleados y equipos de trabajo (Acosta et al., 2012; Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013). Concretamente, la confianza organizacional (i.e., vertical y horizontal) medida en 41 PyMEs y 220 equipos de trabajo mostró

la confianza organizacional se relaciona con el bienestar de los equipos en términos de vigor, dedicación y absorción, esto es, *engagement* en el trabajo.

Engagement en el trabajo

Se entiende como un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova, 2009). El vigor se identifica por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La dedicación se manifiesta en altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y una sensación de reto relacionados con el trabajo que uno realiza, y por último, la absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y uno se deja llevar por el trabajo.

Así, el *engagement* en el trabajo está profundamente relacionado al bienestar de las personas y al mejoramiento de su desempeño en el trabajo (Cruz-Ortiz et al., 2013; Fernández 2015). Por ejemplo, mejora el clima de servicio y el desempeño de los empleados de servicio (Salanova, Agut, & Peiró, 2005); mejora el afecto positivo y la eficacia colectiva a través de espirales positivas (Llorens & Salanova, 2014); mejora el desempeño de los equipos (Cruz-Ortiz et al., 2013; Oliveira, et al., 2017). En este sentido en *engagement* ha demostrado ser un sólido indicador de bienestar en el trabajo (Bakker, Van Emmerik, & Euwena, 2006; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Lin, 2010; Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011), por lo que su estudio en diferentes contextos laborales y nacionales se ha convertido en una avenida de investigación importante para conocer el vigor, la dedicación y la absorción de una persona y/o equipos de trabajo en las empresas. Esto, sin duda, permite tomar decisiones estratégicas importantes a la hora de implementar acciones para su optimización que

contemplan la salud de trabajador como eje central de la planificación estratégica de una organización (Salanova, Llorens, Torrente, & Acosta, 2013).

En cuanto a las dimensiones del *engagement* en el trabajo, Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) evidencian la alta correlación entre vigor, dedicación y absorción, sin embargo, Lorente, Salanova, Martínez y Schaufeli (2008), y Acosta et al. (2012), señalan que el corazón del *engagement* corresponde sólo al vigor y la dedicación, este argumento se basa en la dimensión de absorción, debido a que también es una dimensión relevante para el constructo de adicción al trabajo y *flow at work*. Por tanto, se consideran las sugerencias de Lorente et al., (2008) y Acosta et al., (2012) y este estudio se centra en las dimensiones de vigor y dedicación, considerando también espirales positivas a través del tiempo (Llorens & Salanova, 2014).

Dado lo anteriormente mencionado, el objetivo de este estudio es evaluar, por primera vez en Chile, el rol de la confianza del equipo, entre el trabajo en equipo y el corazón del *engagement* en el trabajo basado en el modelo HERO. Concretamente, se pretende evidenciar el rol mediador de la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) entre los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo) y el *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación) considerando las percepciones individuales de los miembros de los equipos de trabajo respecto a fenómenos colectivos. Esto quiere decir, que los trabajadores contestaron de forma individual pensando en sus equipos de trabajo.

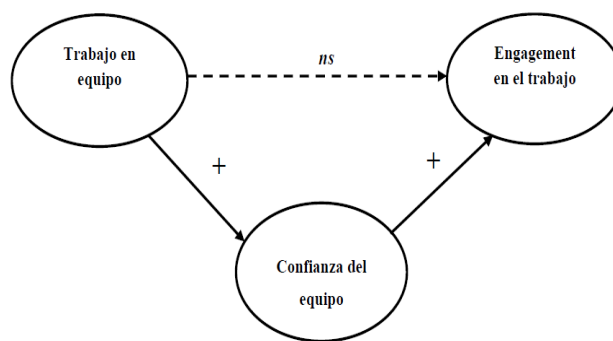


Figura 2: Modelo de investigación

Método

Muestra y procedimiento

La muestra del estudio está compuesta por 365 trabajadores pertenecientes tres organizaciones chilenas (una empresa productiva del estado, una empresa de servicios del estado y una empresa privada) (47% de ellas se encuentran geográficamente en la región metropolitana y el 53% restante en otras regiones del país).

La muestra es por conveniencia, donde 269 (73,7%) encuestados pertenecen a una empresa productiva del estado chileno. De los restantes encuestados, 54 (14,8%) pertenecen a una empresa de servicio del estado chileno con operaciones a lo largo de todo el país y 42 (11,5%) a una empresa privada. Para el caso de la empresa del estado, tras la autorización para realizar el estudio, se procedió a enviar un comunicado interno vía intranet donde se solicitaba a los trabajadores su colaboración. En las otras organizaciones, la invitación fue cursada vía correo electrónico. Para todos los casos, la participación en esta investigación fue de carácter voluntario y se cursó utilizando un formulario electrónico creado en la plataforma One Drive de Microsoft, quedando alojadas en su base de datos las respuestas al instrumento de investigación. Se garantizó la confidencialidad de la información

y manejo de datos, así como también, el estricto cumplimiento de los aspectos éticos que basan el rigor de la investigación científica. El tiempo aproximado de realización del cuestionario fue de 15 minutos.

Del total de la muestra, el 77% (281) de los encuestados son hombres. Respecto al nivel educacional, el 64% (234) posee educación universitaria y el 30% (110) posee estudios de postgrado (master, magíster o doctorado). En relación a la antigüedad laboral, el 82% (299) declara más de 4 años en la empresa, y de ellos, el 38% (114) más de 10 años. Teniendo en cuenta la posición jerárquica de los encuestados, el 14% (51) corresponde al nivel de alta dirección (director, gerente o subgerente), el 34% (124) a jefaturas intermedias y el 53% (190) restante reporta no tener personal a cargo.

Medidas

El *Trabajo en equipo*, fue evaluado a través de 3 ítems incluidos en el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012) (un ejemplo de ítem: ¿En nuestro equipo de trabajo, se cuenta con personas con experiencia y conocimientos adecuados?). La consistencia interna de la escala cumplió con el criterio de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994) (alfa = .73). Los encuestados respondieron utilizando una escala Likert de 7 puntos de anclaje que oscila entre 0 ('nunca') a 6 ('siempre').

La *confianza del equipo*, se evaluó a través de 19 ítems basados en el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012) y considerados dimensiones: confianza en el supervisor directo (11 ítems; e.g. 'Nuestro jefe directo toma en consideración nuestros puntos de vista'; alfa = .97) y confianza horizontal (8 ítems; e.g. 'Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender'; alfa = .93). Ambas dimensiones cumplieron con el criterio de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Los empleados respondieron utilizando una escala Likert de 7 puntos de anclaje que oscila entre 0 ('Totalmente en desacuerdo') a 6 ('Totalmente de acuerdo').

El *engagement en el trabajo* se evaluó a través de 11 ítems incluidos en el cuestionario HERO, y que corresponden al corazón del *engagement*: vigor (7 ítems; e.g. 'En nuestro equipo de trabajo, cuando el trabajo ha terminado, tenemos suficiente energía para participar activamente en otras actividades', alpha = .82) y dedicación (4 ítems; e.g. 'En nuestro equipo de trabajo, nos sentimos motivados por hacer un buen trabajo', alpha = .89). La consistencia interna de ambas dimensiones cumplieron con el criterio de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Todas las variables utilizadas en este estudio se basaron en las percepciones individuales de fenómenos colectivos (i.e., el equipo). Es decir, los trabajadores respondieron de forma individual sus percepciones de las variables contempladas en el estudio sobre el equipo de trabajo al que pertenecían.

Análisis de datos

En primer lugar, se calcularon los análisis de fiabilidad (α de Cronbach) y la matriz de correlaciones de las distintas variables, mediante la base de datos individual, utilizando el programa PASW 22.0. En segundo lugar, se realizó el test de Harman's para las variables del estudio con el objetivo de poner a prueba el sesgo del método de la varianza común, también con la base de datos individual. Finalmente, se utilizó el programa estadístico AMOS 22.0 para realizar diferentes modelos de ecuaciones estructurales, con el objetivo de conocer la relación entre recursos del equipo, confianza del equipo y *engagement* en el trabajo. Se evaluaron dos modelos de mediación: el primero de ellos denominado M_1 , Modelo de Mediación Total, en el cual la confianza del equipo media de forma total la relación entre recursos del equipo y *engagement* en el trabajo; el segundo denominado M_2 , Modelo de Mediación Parcial, en el cual la confianza del equipo media de forma parcial la relación entre recursos del equipo y *engagement* en el trabajo. Además, se

probó un Modelo Alternativo, M_A , para comprobar que la relación propuesta en la hipótesis de esta investigación era adecuada debido a que los datos son de carácter transversal (Kline, 1998).

El método de estimación utilizado fue el de máxima probabilidad, en el cual la entrada para cada análisis fue la matriz de covarianza de los ítems. Se evaluaron dos índices absolutos para evidenciar la bondad del ajuste de los modelos: el estadístico χ^2 y el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). El χ^2 es sensible al tamaño de la muestra, por lo que se recomienda el uso de índices relativos para evaluar la bondad del ajuste de los modelos. Dado lo anterior, fueron evaluados 5 índices relativos de bondad del ajuste de los modelos: (1) CFI (Comparative Fit Index); (2) NFI (Normed Fit Index); (3) TLI (Tucker-Lewis Index, llamado también Non-Normed Fit Index); (4) IFI (Incremental Fit Index); y (5) GFI (Goodness of Fit Index). Posteriormente, utilizamos el índice AIC (Akaike Information Criterion) para comparar modelos no anidados. Para el RMSEA, valores menores que .05 se consideran como un ajuste excelente; .08 es considerado como un ajuste aceptable y valores superiores a .1 nos indican que debemos rechazar el modelo (Browne y Cudeck, 1993). Para los índices de ajuste relativo, valores de .90 se consideran indicadores de un buen ajuste. Para el índice AIC, valores más bajos indican que el ajuste es mejor (Akaike, 1987; Hu & Bentler, 1998).

Para evaluar la mediación y sus efectos se realizaron los pasos de Baron y Kenny (1986) y el test de Sobel (Sobel, 1988). En cuanto a los pasos de Baron y Kenny se evaluó: Paso 1, la relación entre trabajo en equipo y *engagement* en el trabajo; Paso 2, la relación entre trabajo en equipo y confianza en el equipo y; Paso 3, la relación entre trabajo en equipo y *engagement* en el trabajo agregando confianza en el equipo. En cuanto al Test de Sobel se evalúa la significancia de los estimadores de los efectos de mediación $a*b$.

Resultados

Análisis descriptivos

La Tabla 1 muestra las medias, desviaciones típicas y las intercorrelaciones de todas las variables incluidas en el estudio ($N = 365$), esto es, trabajo en equipo, confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) y *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación), utilizando el programa PASW 22.0. Los resultados mostraron que, tal y como se esperaba, las variables correlacionan de forma positiva y significativa, oscilando entre .39 y .68. La media de las correlaciones fue de .52.

Además, el resultado de la ANOVA para evaluar diferencias significativas entre las organizaciones que se incluyen en el estudio no fue significativa ($p = 0.11$), por lo que se continuó con los análisis considerando la muestra total.

Tabla 1. Medidas de desviación estándar e intercorrelaciones ($N = 365$)

VARIABLES	Media	dt	1	2	3	4	5
1. Trabajo en equipo	4.34	1.06	-				
2. Confianza en el supervisor directo	4.39	1.15	.68***	-			
3. Confianza horizontal	4.39	.94	.56***	.45***	-		
4. Vigor	4.05	.89	.43***	.39***	.36***	-	
5. Dedicación	5.01	.90	.47***	.39***	.46***	.62***	-

Nota: *** $p < 0.001$.

Ajuste del modelo: Modelos de ecuaciones estructurales

Para realizar los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) se empleó la base de datos individual (N= 365). Se utilizaron cinco variables latentes donde: (1) trabajo en equipo está compuesto por un indicador; (2) la confianza del equipo está compuesta por dos indicadores: confianza en el supervisor directo y confianza horizontal, y (3) Finalmente, el *engagement* en el trabajo comprende dos indicadores referentes al corazón del *engagement*: vigor y dedicación en el trabajo.

La Tabla 2, muestra los resultados de los modelos de ecuaciones estructurales dirigidos a evaluar la relación entre trabajo en equipo, confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) y *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación).

Los hallazgos de estos análisis de ecuaciones estructurales indican que el modelo propuesto de mediación total (M_1), en el cual la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) media de forma total la relación trabajo en equipo y el *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación), ajusta bien a los datos, $\chi^2(4) = 15.25$, $p = .04$, RMSEA = .08, GFI = .98, TLI = .96, CFI = .98, NFI = .978, IFI = .98, AIC = 35.25, al mismo tiempo que los efectos entre las variables son todos significativos ($p < 0.05$). Dado lo anterior, el modelo M_1 muestra índices de bondad del ajuste adecuados y apoya la hipótesis de que la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) actúa como mediador total entre los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo) y el *engagement* (i.e., vigor y dedicación).

El modelo de mediación total propuesto (M_1) se muestra gráficamente en la figura 2. En este modelo, es importante señalar que todas las escalas manifiestas puntúan significativamente en los factores latentes previstos. Al examinar los resultados, se muestra que todos los indicadores

de recursos del equipo, confianza del equipo y *engagement* en el trabajo tienen un peso factorial superior a .64. En segundo lugar, una revisión de los pesos de regresión revela que, tal y como se esperaba, el trabajo en equipo se relaciona positiva y significativamente sobre la confianza del equipo ($\beta = .93$, $p < 0.01$) y la confianza del equipo a su vez se relaciona positiva y significativamente con el *engagement* en el trabajo ($\beta = .67$, $p < 0.01$).

Para evaluar la mediación y sus efectos se realizaron los pasos de Baron y Kenny (1986) y el test de Sobel (Sobel, 1988). Los pasos de Baron y Kenny (1986) mostraron que: (1) trabajo en equipo está relacionado positiva y significativamente y con *engagement* en el trabajo ($\beta = .54$, $p < 0.05$); (2) confianza del equipo (i.e., confianza entre los miembros del equipo y confianza en el supervisor directo) está relacionado positiva y significativamente con el *engagement* en el trabajo ($\beta = .67$, $p < 0.01$); y (3) la relación entre trabajo en equipo y *engagement* en el trabajo deja de ser significativa cuando confianza del equipo es introducida en el modelo ($\beta = .34$, $p = .16$). El test de Sobel evidencio ser significativo (Sobel $t = 0.85$, $p < 0.001$). Esta información nos permite tener argumentos para apoyar la hipótesis del estudio.

Es interesante resaltar que el trabajo en equipo explica el 86% de la varianza en confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) ($R^2 = 86\%$), la cual explica el 45% de la varianza en *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación) ($R^2 = 45\%$).

Por su parte en el modelo M_2 , la relación entre trabajo en equipo y el *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación) no es significativa ($p = .50$) y más importante aún, que la relación directa entre confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal) y *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación) no es significativa ($p = .37$). Por su lado, con el modelo alternativo M_A donde el trabajo en equipo media la relación entre confianza del equipo

y *engagement* en el trabajo. Los resultados comprueban que la relación propuesta de las variables en la investigación es la adecuada, ya que el índice de ajuste absoluto RMSEA,

para el modelo alternativo M_A es mayor que 0.1 (RMSA= 0.25) lo que nos indica que debemos rechazar este modelo alternativo (Browne & Cudeck, 1993).

Tabla 2. Modelos de Ecuaciones Estructurales (N=365).

Modelos	χ^2	gl	p	RMSEA	GFI	TLI	CFI	NFI	IFI	AIC	$\Delta\chi^2$	Δg	Δp	$\Delta RMSEA$	ΔGFI	ΔTLI	ΔCFI	ΔNFI	ΔIFI	ΔAI	
M_1	15.25	4	.04	.08	.98	.96	.98	.98	.98	35.25											
M_2	11.13	3	.01	.09	.99	.96	.98	.98	.99	37.13											
Dif M_2-M_1											4.12**	1	.03	.01	.01	.00	.00	.00	.01	2.12	
M_A	195.62	8	.00	.25	.85	.65	.82	.81	.82	221.62											

Notes: χ^2 = Chi-cuadrado; gl = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; NFI = Normed Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index; IFI = Incremental Fit Index; AIC = Akaike information Criterion. Dif. = diferencia. ** $p < 0.05$

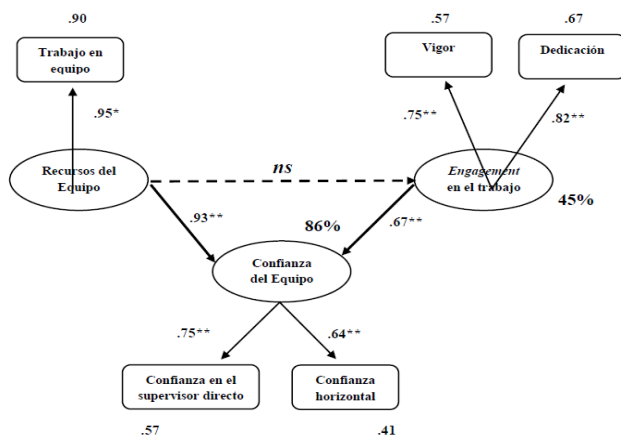


Figura 3: Modelo Final recursos del equipo, confianza y *engagement* en el trabajo (n=365). Se presentan los coeficientes significativos a $**p < 0.05$

Discusión

El objetivo del estudio era evaluar, por primera vez en Chile, la relación entre trabajo en equipo, confianza del equipo (horizontal y en el supervisor directo) y el corazón de *engagement* en el trabajo (vigor y dedicación), en el contexto del modelo teórico de organizaciones saludables y resilientes (HERO). Específicamente, hemos

probado el papel mediador de la confianza del equipo, entre el trabajo en equipo y el *engagement* en el trabajo, tal como evidencian diferentes investigaciones (Acosta et al., 2012; Lin, 2010). La hipótesis era que la confianza del equipo mediaba de forma total la relación entre el trabajo en equipo y el *engagement* en el trabajo, cuestión que se comprueba con los resultados obtenidos.

El presente estudio contribuye a la comprensión sobre la relación entre dos de los elementos que componen el Modelo HERO, esto es RPOS, donde se aborda los recursos del equipo; y ES donde se considera el *engagement* en el trabajo y la confianza, utilizando percepciones individuales respecto de fenómenos colectivos, en una muestra de 365 empleados de empresas o servicios del estado y empresas privadas en Chile.

Los resultados de los Modelos de Ecuaciones Estructurales revelaron que el modelo de mediación total (M_1) ajustó mejor a los datos que el modelo de mediación parcial (M_2). Este resultado da evidencia para considerar que la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal), actúa

como un mecanismo psicosocial subyacente entre los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo) y el *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación). Esto quiere decir, que el trabajo en equipo es una variable relevante como recurso social para garantizar el bienestar de los trabajadores y un buen desempeño laboral. En esta investigación se considera el trabajo en equipo como personas con objetivos comunes y con interdependencia de las tareas (Richardson & West, 2010). Por tanto, si se perciben como equipo de trabajo aumentará su bienestar en términos de vigor y dedicación solo si existe confianza en el equipo. Los resultados de esta investigación van en sentido a lo propuesto por el Modelo HERO, debido a que el elemento recursos y prácticas organizacionales saludables es un pilar fundamental para que se desarrolle la salud de los trabajadores y equipos. Esto quiere decir, que el Modelo HERO plantea que desde la Gerencia se deben poner en marcha acciones que garanticen la salud tanto de los trabajadores/equipos como la organización en su totalidad. Cuando una organización pone en marcha estas acciones de forma adecuada potencia el buen desempeño de sus trabajadores (Fredrickson & Dutton, 2008) como también su evolución profesional como personal (Fernández, 2015).

Fortalezas del estudio

Dentro de las fortalezas que se identifican en este trabajo, se puede destacar: (1) Que corresponde al primer estudio donde se evalúan factores psicosociales positivos en organizaciones en Chile, en empresas de diferente naturaleza, propiedad y ubicación geográfica; (2) Que se utilizan ecuaciones estructurales para el análisis de datos, lo que otorga mayor robustez a la comprobación de las relaciones evidenciadas; (3) Que se comprueba que la confianza en el contexto organizacional es un elemento determinante, por lo que inversiones en la formación de equipos de trabajo, sin tener a la base un capital suficiente de confianza, no tendrán los impactos esperados en el vigor y la dedicación en el trabajo de parte de los colaboradores.

Asimismo, resulta de suma importancia relevar el papel que juega hoy en día la confianza, no sólo circunscrita al ámbito organizacional, sino como un elemento a considerar dentro de la problemática social y económica actual que vive nuestro país, teniendo en cuenta que Chile presenta muy bajos niveles de confianza y un deterioro constante de ella en el tiempo, lo cual evidentemente imposibilita, o al menos dificulta, la credibilidad en las instituciones rectoras, el pleno respeto al estado de derecho y la capacidad de desarrollar a plenitud el potencial económico que tiene un país.

Por lo antes dicho, se sostiene que este estudio restablece el valor de la confianza como un elemento fundamental del tejido social y de la convivencia humana, y específicamente en las organizaciones, del desarrollo de relaciones sustentadas en la credibilidad hacia el otro, la creencia positiva de que actuará de buena fe y con ello, generar el compromiso e involucramiento emocional y cognitivo necesario con la tarea, el equipo y la organización.

Limitaciones e investigaciones futuras

Como todo estudio, evidentemente el presente contiene algunas limitaciones. La primera de ellas tiene relación con la muestra utilizada, siendo una muestra por conveniencia y no una de carácter aleatorio, sin embargo, se consideraron tres tipos de organizaciones para la captura de datos: empresas públicas, empresas privadas y servicios del estado. Otra limitación es que en esta investigación se utilizaron percepciones individuales para evaluar fenómenos colectivos, no obstante, la muestra es suficiente para un estudio como el que aquí se expone (N=365). Seguidamente, la muestra tiene un sesgo hacia organizaciones del sector público (88,5% de la muestra) y como consecuencia de ello, los resultados de esta investigación podrían tener mayor aplicabilidad hacia este sector, por lo que será de interés para futuros estudios contar con una muestra más balanceada, todo ello en el supuesto

de que estos sectores se comportan de manera diferente. Este estudio es del tipo transversal, por lo que no se pueden determinar atribuciones causales, siendo de interés realizar el análisis en el tiempo para el estudio de estas variables. En esta misma línea de investigaciones futuras, será interesante realizar el estudio a nivel agregado de equipo, para lo cual se deberá aumentar la muestra para realizar un análisis multinivel. Finalmente, el estudio no se incluyó variables que componen el tercer elemento clave del modelo HERO, esto es, resultados organizacionales saludables, por lo que el paso siguiente es incluir variables de este elemento para vincular los tres componentes del modelo HERO.

Implicaciones teóricas y prácticas

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio amplía el conocimiento del modelo HERO, respecto del rol que juega la confianza del equipo entre los recursos del equipo y el *engagement* en el trabajo. De acuerdo a ello, a esta investigación se valida la hipótesis respecto al rol que cumple los empleados saludables, debido a que la confianza del equipo (i.e., confianza en el supervisor directo y confianza horizontal), actúa como mediador total entre los recursos del equipo (i.e., trabajo en equipo) y el *engagement* en el trabajo (i.e., vigor y dedicación), ofreciendo evidencia obtenida en Chile a lo conceptualizado en el modelo HERO, siendo a su vez, el primer estudio en Chile que relaciona estas variables.

Adicionalmente, este estudio refuerza el rol de la confianza, el cual ha sido relevado como clave, por ejemplo, en investigaciones sobre equipos de alto desempeño, donde la alta conectividad de los procesos humanos se da en espacios emocionales en que prima la confianza, permitiendo ello la generación de un clima caracterizado por emociones expansivas, lo que a su vez produce alta creatividad e innovación, productividad y eficiencia, comunicación eficaz, ampliación de las posibilidades de acción y por consiguiente, repertorios conductuales que tienden

a la mejora de los resultados organizacionales (Araneda, Cordero, & Landaeta, 2006).

Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación quedan disponibles para ser utilizados por las Gerencias de Personas, con el objetivo de focalizar sus recursos y esfuerzos organizacionales hacia el desarrollo de sus equipos de trabajo, teniendo siempre en cuenta que logrará mejorar el bienestar psicológico de sus empleados en términos de vigor y dedicación a la tarea, si y solo si está presente la confianza del equipo. Para realizar esto, un ejemplo es el desarrollo de prácticas como el *team training and team building* (Salas, Díaz-Granados, Weaver, & King, 2008), podría ser un buen ejemplo de intervención. Concretamente, los encargados de Recursos Humanos podrían realizar capacitaciones relacionadas a cómo ser un equipo de alto rendimiento, identificar al equipo con un nombre, realizar actividades *outdoor* que potencien el trabajo en equipo.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 41, 125-134.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *International Journal of Social Psychology*. Doi: 10.180/21711976.2015.1016751.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.

- Akaike, H. (1987). Factor Analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332.
- Araneda, K., Cordero, P., & Landaeta, F. (2006). *Modelos de EAD: Una propuesta experiencial*. Tesis para optar al grado de Magister en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Bakker, A., & Demerouti E., (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 107-115.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. Bollen, y J. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 119-154. Doi: 10.1080/13594320903272083
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 25, 13-32.
- Dejoy, D. M. Wilson, M. G. Vanderberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L. & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional, como construir felicidad en el trabajo*. Santiago de Chile: Ediciones B.
- Fukuyama, F. (1996). *Confianza*. Madrid: Editorial Atlántida
- Fredrickson, B., & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *The Journal of Positive psychology*, 1, 1-3.
- Gil, F., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2008) Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- 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>
- Hernández, I., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictor of employee preference for teamwork. *Human Resource Management, 14*, 96-116.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics, 94*, 517-531.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W.B. (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. & Salanova, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research, 1*, 3-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001>
- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies, 17*, 239-255.
- Nunnally J., & Bernstein I. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Olveira, J., Llorens, S., Acosta, H, & Salanova, M. (2017). Percepciones colectivas en el ámbito sanitario: liderazgo, confianza horizontal y desempeño en equipo. *Anales de Psicología, 33*, 365-375.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: Un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico, 14*, 33-47.
- Richardson, J., & West, M. A. (2010). Engaged work teams. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. (pp. 323–340). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y seguridad Social CEF, 303*, 179-214.
- 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, 6*, 1217-1227
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & organization Management 37*, 785-822, doi: 10.1177/1059601112470405.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles del Psicólogo, 37*, 177-184.
- 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
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & 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.
- Salas, E., Diaz-Granados, D., Weaver, S., & King, H. (2008). Does Team Training Work? *Principles for Health Care. Academic Emergency Medicine*
- Sandoval, M. (2011). La confianza de los jóvenes chilenos y su relación con la cohesión social. *Última década*, 34, Valparaíso: CIDPA.
- Santander - Centro UC Políticas Públicas (2015). Confianza, la clave para el desarrollo de Chile. Recuperado de: <https://saladecomunicacion.santander.cl/noticias/santander-centro-politicas-publicas-uc-presentan-proyecto-educacion-financiera/>
- Sanhueza, J. (2008). La confianza sentida como base de la confianza social. La confianza en Chile Hoy es Posible. *Colección Posible, otro Chile*, 2, 55-59.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. doi: 10.1002/job.595
- Sobel M. E. (1988). Direct and indirect effects in linear structural equation models. In: Long J. S., ed. *Common problems/proper solutions* (pp. 46-64). Sage; Beverly Hills, CA.
- Suárez, T., Caballero, A., & Sánchez, F. (2009). Incidencia de la mentira en la confianza y la cooperación en el ámbito laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41, 213-224.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45-66. Doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Valenzuela, E. (2007). Encuesta latinoamericana de cohesión social. Informe de principales resultados.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford BPS: Blackwell.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vanderberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust matters? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9, 141-159.